



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

INTRODUCCIÓN

El Banco de Programas y Proyectos del Departamento de Antioquia, agradece al Departamento Nacional de Planeación, la invitación a este seminario para compartir la experiencia regional, en el marco de la celebración de los diez años de existencia del BPIN.

Se es consciente de la necesidad que tiene el sector público de mejorar constantemente sus procesos y del papel que el montaje de los Bancos de proyectos desempeña para lograr este cometido.

No son pocas las dificultades que el proceso ha presentado, pero estamos convencidos que sólo con constancia y trabajo planificado a largo plazo, se pueden presentar buenos resultados y tener una perspectiva de corto plazo optimista.

Este seminario se constituye en una gran oportunidad de reevaluar nuestro accionar y de conocer realmente el desarrollo alcanzado en materia de Bancos de Proyectos. Es por lo tanto, otro punto de partida con energías renovadas y actores nuevos con quien interactuar, en aras a apoyarnos mutuamente, aprovechando las experiencias de los diferentes países.

Este documento no pretende dar una cobertura exhaustiva del proceso, sí entregar elementos para análisis que podamos profundizar en posteriores discusiones, para lo cual estamos enteramente dispuestos.

1. RESEÑA HISTÓRICA

Los antecedentes del Banco de Programas y Proyectos del Departamento de Antioquia, se remontan a comienzos de la década de los noventa, luego de la expedición de la Ley Orgánica del Presupuesto (Ley 38 de 1989), cuando se generan los primeros intentos por organizar la inversión pública.

El proceso se divide en tres etapas bien diferenciadas:

El período inicial comprende el quinquenio 1989 - 1993, como respuesta a la mencionada Ley Orgánica del Presupuesto, en la cual se da origen al Banco de Proyectos Nacional. En esta época la información se organiza tomando como referencia la primera Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión, ampliada con



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

un formato sobre la financiación del proyecto. No puede afirmarse que en ese momento se formulen proyectos, sino que únicamente se relacionan en un listado con su respectivo valor.

No obstante, este inicio lleva al desarrollo de un SOFTWARE propio, el Sistema Plurianual de Inversiones Departamentales - SPID -, el cual sintetiza el proceso de inversión, tomando por primera vez el proyecto como elemento de análisis.

Ambas informaciones, la de la ficha y la del SPID, se utilizan para jerarquizar las inversiones y no constituyen un proceso completo de preinversión. No se puede garantizar una ejecución exitosa de los proyectos, puesto que la formulación no es adecuada.

La segunda etapa se presenta entre 1994 y 1995. Luego de la aparición gradual de las Metodologías del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, el proceso de formulación de proyectos se ve fortalecido por la creación del Sistema Nacional de Cofinanciación, el cual condicionaba la entrega de recursos nacionales a la formulación de proyectos en las Metodologías BPIN. Todas las entidades departamentales y los municipios participaron de este proceso. Los funcionarios de la Unidad Departamental de Cofinanciación -UDECO- local, adquirieron un elevado nivel de formulación de proyectos y condiciones suficientes para su difusión.

Un segundo elemento importante en el proceso, es la expedición de la Ley 152 de 1994 o la Ley Orgánica de Planeación, donde se obliga a la creación y puesta en marcha de los Bancos de Programas y Proyectos Departamentales y Municipales, fijándoles términos para su cumplimiento; 15 de enero de 1996 para el Departamento y 15 de julio de 1997 para los municipios. Igualmente se ordena la creación de la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos.

Una vez creada la Red, de común acuerdo se decide abandonar el Sistema de fichas anterior y acoger plenamente para el Departamento las directrices nacionales, así como las metodologías propuestas para la formulación.

La tercera etapa se inició en 1996, y perdura hasta hoy, se define con la aprobación de la Ordenanza 50 de diciembre de 1995, la cual crea el BPPID adscrito al Departamento Administrativo de Planeación, con carácter de Dirección.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Se inicia un proceso coordinado que tiene como objetivo general “Apoyar el uso racional del gasto público, mediante el impulso de la cultura de proyectos”, los agentes receptores son las secretarías y entidades de la Administración central y los 125 municipios del Departamento.

2. EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de la legitimación del Banco, la responsabilidad de apoyar a los municipios en la formulación de los proyectos y en el manejo de las fichas de radicación, recaía en la Dirección de Evaluación y Seguimiento, particularmente en la División del mismo nombre. Esta Dirección contaba con dos Divisiones más, Gestión Municipal quien controlaba la ejecución de los planes de desarrollo municipales, al igual que la aplicación de sus presupuestos. También tenía adscrita la División de Inversiones Públicas quien conjuntamente con Hacienda, hacía un control previo a los gastos de inversión pública. Como puede verse los tres procesos estaban coherentemente interrelacionados, pero el de menor desarrollo era el de la Dirección de Evaluación y Seguimiento, dejando abierto el ciclo de la planeación por la falta de evaluación.

Cuando se crea el Banco, se eleva a nivel de Dirección, seccionándolo de la División de Evaluación y Seguimiento, la que se transforma en la UDECO. Con esta acción el Banco gana en categoría e independencia para tomar sus propias decisiones, iniciando una interlocución directa con las directivas de Planeación.

2.2 PLAN DE ACCION

Un segundo evento en la implantación del Banco, lo constituye la construcción conjunta con la Red Nacional de Bancos de Proyectos de un Plan de Acción. En él se estableció de manera integral el proceso para la implementación de los Bancos departamental y municipales. Constó de seis aspectos básicos:

2.2.1 COMPONENTE LEGAL

hlatorre@medellin.gobant.gov.co
BANCO DE PROYECTOS DE ANTIOQUIA



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

La primera acción consistió en elaborar la ordenanza de creación del Banco de Proyectos Departamental, 50 de 1995. En ella se define como "un instrumento sistematizado y dinámico de la planeación que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socio - económica y legalmente susceptibles de ser financiados con recursos públicos en el territorio departamental.". Se articula la planeación con la programación de las inversiones y la ejecución de los proyectos públicos.

De gran importancia es el condicionamiento de la entrega de los recursos de inversión al registro de los proyectos en el Banco, este carácter de obligatoriedad fortalece desde el comienzo la acción del Banco y capta de manera efectiva la atención de las secretarías departamentales, quienes se involucran activamente en el proceso.

Se asigna al Banco las funciones de asistencia técnica y capacitación a los municipios para que estos creen y pongan en funcionamiento sus propios bancos. Como instrumento de apoyo para esta labor, se crea el Comité del Banco de Programas y Proyectos de Inversión, compuesto de funcionarios de todas las secretarías operativas. Se determinó que sólo las secretarías y entidades descentralizadas del Departamento, pueden presentar proyectos al Banco para su radicación.

En abril de 1996 se expidió el decreto 1270, en el cual se reglamentó el funcionamiento del Banco. Se describe su finalidad, objetivos y funciones generales (Administración del sistema, capacitación y asistencia técnica en formulación, evaluación y seguimiento de programas y proyectos); se reglamenta la conformación y funcionamiento del Comité del BPPID.

Como consecuencia de este decreto, se elaboró en junio de 1996, un Manual de Operaciones que contiene las definiciones y procedimientos básicos del BPPID, requisitos para el registro de programas y proyectos de inversión pública, descripción del proceso presupuestal, elementos para el seguimiento y control de los programas y proyectos y los reportes a presentar por el Banco. En el Manual, el Banco asume las funciones de radicación, viabilidad y registro de los proyectos.

Mediante la expedición de la resolución 00923 de 1997, se delegó el proceso de viabilización en las secretarías operativas y entidades descentralizadas del orden departamental.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

En 1998 se actualiza el Manual de Operaciones del Banco, se definen cronogramas, flujogramas, el seguimiento, los responsables de los procesos y por último las Metodologías a utilizar.

2.2.2 INSTITUCIONAL

Si bien al interior de Planeación Departamental, el papel del Banco en los diferentes procesos de planificación está claro; se inicia un proceso con las demás dependencias departamentales, a raíz de la elevación del Banco a la categoría de Dirección, con funciones muy específicas.

En este proceso, se logró posicionar al interior de las entidades la necesidad de formular proyectos como requisito para la inversión pública. Así mismo con la secretaría de Hacienda, se adelantaron acciones tendientes a articular la ejecución del presupuesto con la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos.

2.2.3 METODOLOGIAS

Para el Banco al momento de su creación, fue de vital importancia la decisión tomada de abandonar las fichas de inscripción para adoptar integralmente las Metodologías BPIN propuestas por el DNP. Esto significó la integración al sistema nacional y la adquisición de un compromiso de difundirlo, labor que se ha desarrollado cabalmente hasta ahora.

No basta para el Banco que los funcionarios dominen el diligenciamiento de los formatos, se requiere el entendimiento completo de la lógica implícita en la formulación para que la calidad se garantice. En este sentido, con la colaboración de la Universidad de Antioquia, se adelantó un proceso de análisis de las metodologías profundizando en los conceptos y significado de cada elemento constitutivo, determinando su papel en la formulación y logrando de manera sencilla y didáctica la interrelación de cada elemento en la formulación total del proyecto.

2.2.3.1 Acerca de las Metodologías BPIN.

Las metodologías del Banco de Proyectos de Inversión Nacional - BPIN - han sido un buen instrumento de trabajo ya que han facilitado la orientación de los municipios y entidades para la formulación de los proyectos.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Si bien las metodologías están en general bien concebidas, pueden hacerse mejoras.

- ≡≡ Hay metodologías sectoriales, que por su forma de presentación desvirtúan el análisis beneficio - costo utilizado para determinar la mejor **alternativa** de solución, puesto que no solicitan la cuantificación y valoración de cada una de ellas, sólo piden su descripción general.
- ≡≡ Las metodologías generales, si bien presentan los costos del proyecto diferenciando la mano de obra calificada, no calificada, equipos e insumos, no presentan un formato que valore el proyecto por **actividades anualizadas** que describan de manera específica la inversión a realizar y que son la base para ingresar la información al SSEPI, por lo cual se dificulta el ingreso a dicho software.
- ≡≡ Algo similar ocurre en estas metodologías, con el **cronograma de inversión** por actividad. Es anualizado y generalmente el seguimiento se debe efectuar en períodos de tiempo menores, por lo cual se requiere información adicional.
- ≡≡ En la metodología general se solicita llevar a valor presente neto los beneficios no monetarios del proyecto, situación que nos parece confusa.
- ≡≡ Cuando no presentan directamente formatos para los gastos de operación, existen divergencias en cuanto a la manera como se incluyen éstos en la formulación del proyecto.
- ≡≡ Se debe mejorar el instructivo para el diligenciamiento de los productos e indicadores de resultado, puesto que las personas tienden a confundir fácilmente productos, indicadores de evaluación, de resultados y metas de las actividades.
- ≡≡ Cualquier decisión que se adopte frente al replanteamiento de las metodologías debe hacerse conservando como soporte conceptual el enfoque del marco lógico.
- ≡≡ Existe una marcada diferencia en los módulos de identificación de las metodologías específicas y las generales y de proyectos menores, lo cual lleva al uso intensivo de estas últimas.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

El proceso de evaluación de las metodologías, debe contar con el concurso de todos los Bancos departamentales, para que cada uno identifique de manera puntual las dificultades y aciertos que se han tenido en el uso de las metodologías y las recomendaciones pormenorizadas para mejorarlas.

El Banco de Proyectos realizó un muestreo de cien proyectos a comienzos del 2.000 y evaluó la calidad de su contenido encontrándose los siguientes resultados, que aclaran las más frecuentes inconsistencias al formular un proyecto.

2.2.3.2 ASPECTOS FORMALES

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. En el 90% de los proyectos no se diligenció correctamente la ficha EBI (Estadística Básica de Inversión).

2.2.3.3 ELEGIBILIDAD

De los proyectos analizados el 75% especifica los programas de los planes de desarrollo municipal y/o departamental y no lo hace con los nacionales.

2.2.3.4 IDENTIFICACIÓN

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% define bien la situación problema, el 64% le asocia causas coherentes pero el 86% presenta carencias en la definición de las manifestaciones o consecuencias derivadas, lo cual incide en la definición de los propósitos. Aunque el 79% de los proyectos presentan objetivos específicos, sólo el 21% de ellos son medibles, el 95% no define bien el indicador y sólo el 35% tiene 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 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.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

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 realice.

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, inciden para la definición, planteamiento y calidad de las alternativas de solución. Aunque el 57% de los proyectos evaluados enuncian alternativas, en el 90% no están bien definidas y sólo el 14% presenta criterios aceptables para seleccionar.

2.2.3.5 PREPARACIÓN

El proceso de Preparación, entendido 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.

En los proyectos analizados, el 28% describe hasta dos productos, el 15% no presenta ningún producto, y el restante 85% que sí lo presenta, no lo define en forma que permita el correspondiente monitoreo y evaluación.

El 86% no considera la Operación del proyecto como una actividad, el 71% no define correctamente los indicadores de resultado y el 35% no le asigna metas cuantificables.

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

Para resaltar, que ningún proyecto considera características de calidad en los productos y metas definidas. Aunque el 21% muestra un presupuesto detallado, ninguno lo proyecta durante su vida útil.

2.2.3.6. EVALUACIÓN EX - ANTE

El 43% de los Flujos de Caja coinciden con el presupuesto elaborado

hlatorre@medellin.gobant.gov.co
BANCO DE PROYECTOS DE ANTIOQUIA



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

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 tiene nombres no ceñidos a los criterios definidos por Planeación Nacional.

2.2.3.7 FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

En el 79% de los proyectos presentados existe claridad por parte del formulador respecto a la forma en que posiblemente se financiará el proyecto. Sólo el 36% de los proyectos permite definir financiación por componente, buscando el 71% de ellos cofinanciación de la inversión, donde la comunidad poco participa

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.

2.2.4 CAPACITACION

La estrategia de capacitación, difusión, apoyo y asistencia técnica, la inició el Banco desde 1996, en respuesta a las demandas presentadas por los funcionarios del Departamento, de los municipios, y de algunas entidades del nivel nacional con sede en Antioquia, cuyas actividades se relacionaban con uno o varios aspectos del ciclo de los proyectos.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Para el Banco de Proyectos esta ha sido la estrategia fundamental de todo su accionar. Sólo si se cuenta con personal bien capacitado, se podrán obtener buenos proyectos y con éstos se facilita la optimización de la inversión pública. Un Banco con información de baja calidad no podrá dar impulso a los procesos administrativos y de planeación que le corresponde apoyar.

Los objetivos que de manera permanente han acompañado este proceso se pueden sintetizar así:

El objetivo central ha sido "IMPLANTAR LA CULTURA DEL PROYECTO ANTES QUE CAPACITAR EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LOS FORMATOS", siempre con carácter permanente.

Los específicos:

- ≡≡ Difundir en todo el Departamento de Antioquia los elementos claves de la cultura de proyectos.
- ≡≡ Difundir los procedimientos, criterios y condiciones para acceder a recursos del Departamento y del Presupuesto General de la Nación, vía los Bancos de Proyectos.
- ≡≡ Atender las demandas de capacitación y asistencia técnica en materia de proyectos, de las distintas entidades, instituciones y organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- ≡≡ Mejorar la calidad de la presentación de los proyectos para ser registrados en los Bancos de Proyectos de Inversión Pública Nacional, Departamental y Municipal.
- ≡≡ Difundir el uso y aplicación del SSEPI en las entidades públicas del Departamento de Antioquia y entes locales.

La primera labor desarrollada consistió en sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la importancia de los proyectos en la planeación sectorial y en general en el desarrollo de sus funciones, antes que en el manejo específico de las metodologías. Para ello se definió una estrategia de capacitación y asesoría permanente y se han adelantado alianzas estratégicas con universidades en distintas etapas del proceso.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

El Departamento Nacional de Planeación, fue el encargado de capacitar a los funcionarios del Banco y algunos de las secretarías, para que estos a su vez repitieran el ejercicio tanto con funcionarios departamentales y municipales.

2.2.4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CAPACITACION.

Para la capacitación y la difusión se ha usado el esquema aprender haciendo, utilizando las siguientes modalidades:

- ≡≡ Seminario - taller: cada grupo desarrolla un proyecto. Duración : 40 horas.
- ≡≡ Curso magistral: Análisis de un proyecto correctamente formulado. Duración 20 horas.
- ≡≡ Seminario-taller permanente: Consiste en la exposición de cuatro módulos, que incluían la cultura de los proyectos, la programación físico - financiera, el marco lógico y su discusión en proyectos formulados por los asistentes y por último las posibles fuentes de financiación nacionales e internacionales.
- ≡≡ Atención directa en el Banco: A solicitud de los funcionarios se les resuelven las inquietudes relacionadas con los proyectos o con la creación de los Bancos municipales.
- ≡≡ Diplomados: Se ha promovido con las universidades la realización de diplomados en gestión de proyectos públicos.
- ≡≡ Talleres en el manejo del software SSEPI: en la Gobernación de Antioquia.

La capacitación en el manejo del SSEPI, se inicia mediante convenio con la Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología -EAFIT, quien asume la capacitación del personal departamental y municipal en sus propias instalaciones. Desde 1998 el Banco asume esta función.

En cuanto a la capacitación en formulación el Banco ha realizado diversas actividades con los funcionarios departamentales y municipales. Como trabajo interinstitucional, se destaca el convenio con la Universidad de Antioquia para facilitar bajo la modalidad de pasantía, un profesor de elevadas calidades, quien conjuntamente con el personal del Banco, reconceptualiza los objetivos del Banco, precisa el significado de los términos utilizados por las metodologías y en general da una mirada profunda al trabajo adelantado hasta 1997.

hlatorre@medellin.gobant.gov.co
BANCO DE PROYECTOS DE ANTIOQUIA



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

2.2.4.2. CONTENIDO ACADÉMICO.

El contenido básico de la capacitación está comprendido en los siguientes cinco módulos temáticos:

MODULO 1: "ANTECEDENTES DE LA CULTURA DE PROYECTOS", En él se muestra cual ha sido la forma tradicional de invertir los recursos públicos y se "sensibiliza" en la importancia del cambio de esquema donde el proyecto es la unidad básica.

MODULO 2: "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS", Recaba en la importancia de la claridad conceptual, para poder abordar la temática de proyectos, haciendo hincapié en dos principios fundamentales que deben permear el proceso para una buena gestión pública: LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN.

MODULO 3. "METODOLOGIA BPIN", se utiliza la información que suministró en su momento la Sección de metodologías del DNP, haciendo énfasis en la importancia de aplicar los conceptos del módulo 2 y no solo en el diligenciamiento de formatos.

MODULO 4: ELEMENTOS GENERALES DE LOS BANCOS DE PROYECTOS",

MODULO 5: "SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS -SSEPI-"

2.2.4.3. INSTRUMENTOS DE APOYO

Los instrumentos que apoyan este proceso se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

NOMBRE	FORMA DE PRESENTACIÓN	FUNCION
MANUAL DE OPERACIONES DEL BANCO DE PROYECTOS	Documento editado. Y diskette	Ilustra sobre los procedimientos, condiciones y criterios para acceder a

hlatorre@medellin.gobant.gov.co
BANCO DE PROYECTOS DE ANTIOQUIA



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

DPTAL.		recursos de inversión Dptal.
SSEPI	Software disponible en 14 diskettes	Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión que permite Radicar los proyectos, Registrar los viables, hacer seguimiento y evaluación de los mismos. entregar reportes
MANUAL DEL USUARIO DEL SSEPI	Disponible en diskette	Ilustra y apoya al usuario -paso a paso- en el uso y aplicación de la herramienta SSEPI
VIDEOS PROMOCIONALES SOBRE: 1. BANCOS DE PROYECTOS. 2. SENSIBILIZACIÓN EN CULTURA DE PROYECTOS. 3. MANEJO DE LAS METODOLOGIAS DEL BPIN	Disponibles en 2 tacos de video de VHS	1. Mostrar la importancia de los Bancos de Proyectos. Duración 14 minutos. 2. Sensibilizar en los aspectos claves del ciclo de proyectos. Duración 10 minutos 3. Mostrar las distintas metodologías que requieren los Fondos de Cofinanciación así: DRI, FIS, FIU, FIV y Red de Solidaridad Social. Duración entre 7 y 15 minutos.
MANUALES METODOLOGICOS DEL BPIN..	Disponibles en 7 diskettes	Las series guías del BPIN se encuentran disponibles en Word y Excel.
CARPETA DE LA RED NACIONAL DE BANCOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Documentos editados por la RNBP	Contiene cinco folletos sobre: 1) Ideas básicas de Bancos de Proyectos, 2) Norma modelo para la creación de los Bancos, 3) Recomendaciones para el registro y actualización de proyectos, 4) El Banco de Programas y Proyectos en el proceso municipal de programación de inversiones. Y 5) Folleto promocional RNBP.
MODULOS DE CAPACITACIÓN	Disponibles en diskettes	Para apoyar la consolidación de los BPIM. Se tienen en Power Point cuatro módulos que apoyan la estrategia de capacitación en aspectos generales así: MODULO I: Antecedentes. MODULO II: Formulación de Proyectos. MODULO III: Metodologías del BPIN MODULO IV: Bancos de Proyectos.

Banco de Proyectos DAP.

2.2.5. PROCEDIMIENTOS

El Banco de Proyectos cuenta con un Manual de Operaciones publicado y difundido a todas las entidades departamentales y a los municipios. En él se resalta la importancia del Banco como parte del sistema de planeación, se diferencian los conceptos de programa y proyecto y se describen los



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

procedimientos para acceder a los recursos departamentales a través de proyectos.

Otro proceso a especificar y que no está contenido en el Manual de Operaciones, es el definido para el acompañamiento a los municipios que crean y ponen en operación sus propios bancos.

Se ha hecho conocer la responsabilidad y compromiso de cada ente territorial en la creación y montaje del Banco de Proyectos.

El acompañamiento municipal se realiza sobre demanda, esto es, la respuesta que cada ente local hace sobre la convocatoria. Con la solicitud del ente, se le da una inducción de los aspectos más representativos en esta materia.

Se estableció que para que los municipios realicen el montaje de sus Bancos, deberán desarrollar cuatro pasos lógicos y consecutivos:

Primer paso: Crear por medio de un Acuerdo el Banco de Proyectos Municipal -BPIM-, lo cual permite contar con la institucionalidad, respondiendo así a lo estipulado en la Ley 152 de 1994, artículo 49.

Segundo paso: Elaborar el Manual de Operaciones, donde se consignen las reglas de juego que el municipio tiene en materia de inversión, acogéndolo por decreto municipal.

El tercer paso: Estructurar las estrategias de difusión, apoyo al funcionamiento del BPIM, sensibilización y capacitación; las cuales deben ser continuas, permanentes, dinámicas y lideradas por cada ente territorial.

Cuarto paso: Sistematizar el proceso, mediante el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión -SSEPI-.

Se hace necesario evaluar periódicamente el desarrollo de este proceso, pues existen en los municipios altas rotaciones de sus funcionarios, además de la multiplicidad de responsabilidades que a veces recaen en una misma dependencia lo cual entorpece el normal seguimiento de los proyectos durante el ciclo, convirtiéndose en amenazas para consolidar esta tarea, que requiere de continuidad para lograr una cultura de proyectos.

2.2.6 SISTEMAS



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

El componente de sistemas del Banco está definido desde su creación, la Red Nacional de Bancos de Proyectos elaboró el software Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión -SSEPI-, el cual puso inmediatamente a disposición del Departamento de Antioquia.

Algunas de las principales ventajas y desventajas del sistema son:

- ❖ Descentraliza la acción del Banco
- ❖ Vincula los funcionarios cuya labor se relaciona con proyectos
- ❖ Cierra el ciclo de los proyectos
- ❖ Fortalece la formulación de los proyectos.
- ❖ Facilita las decisiones gerenciales.
- ❖ Posibilita la prospectiva presupuestal
- ❖ Forma cultura de seguimiento.
- ❖ Carece de sistemas de seguridad en red
- ❖ Quedan desfinanciados los costos indirectos.
- ❖ En ocasiones presenta problemas de desconfiguración.

En general se considera una herramienta importante, que debe ser apoyada, generalizada y aplicada en su totalidad.

2.3. ESTATUTO PRESUPUESTAL

El principio de conjunción de la planeación y la inversión a través de los bancos de proyectos, se ve reflejado en el departamento con la inclusión en el Estatuto Presupuestal (ordenanzas 42/95 y 19/96), de la obligatoriedad de radicar, evaluar y registrar todos los proyectos que aspiren a recursos de inversión departamental. Este hecho se convierte en un logro importante para el Banco pues de esa manera se legitima su acción.

El carácter de norma, lleva a que cada entidad determine la manera de ajustarse a ella y replantee su estructura para poder responder a esta necesidad. De igual forma, se predisponen para aceptar las capacitaciones y orientaciones brindadas por el Banco.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Se estrecha más la relación entre la secretaría de Hacienda y El Departamento Administrativo de Planeación, por cuanto existe la consulta permanente al Banco, para determinar la existencia del proyecto y el estado del mismo, para poder realizar las contrataciones y desembolsos pertinentes. Sin la existencia de esta norma, la posición y el trabajo del Banco podría desvirtuarse rápidamente.

2.4. COMITE DEL BANCO

Otro evento especial en la constitución del Banco es la creación del Comité del Banco de Programas y Proyectos, mediante la ordenanza 50 de 1995 y el decreto 1270 de 1996 que lo reglamentó. Se considera especial, porque desde un comienzo vincula a todas las secretarías y entidades descentralizadas en el proceso, y lleva a que éstas se consideren parte integral del Banco de Proyectos, como en efecto lo son, se dan por lo tanto procesos con responsabilidad compartida.

El Banco se articula con las demás instancias de Planeación y las entidades operativas a través de los procesos de programación de la inversión, elaboración de planes de acción y formulación de proyectos.

Con el Comité se realizan reuniones periódicas para actualizar la información y para escuchar las sugerencias sobre el funcionamiento del Banco en aras a mejorar. El correo interno de la gobernación se utiliza para mantener actualizados a todos los funcionarios y se cuenta con un órgano propio de difusión como es el NOTIBANCO, boletín bimensual que trata diferentes aspectos de los proyectos y del Banco en particular.

3. LOS RESULTADOS DEL PROCESO

El fin último de un Banco de Proyectos consiste en que la información que maneja se constituya en un factor importante para la toma de decisiones en el proceso de planificación de la Administración Pública.

La información obtenida por el Banco de Proyectos es un medio para su proyección, no es el objetivo de su trabajo. Sin embargo para que el Banco llegue a ser útil en una Administración, desde el punto de vista de la planificación, tiene que disponer de la información organizada.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Con la creación de los Bancos de Proyectos se buscaba crear un instrumento para el logro de transparencia en la inversión departamental, en la medida en que ésta tiene que estar respaldada en proyectos presentados por los aspirantes a los dineros públicos.

La relación con el Estado a través de proyectos ha desplazado la actitud pasiva de las comunidades a la espera de que los bienes de utilidad pública llegaran a través de personas influyentes a las cuales se les encargaba la solución de sus necesidades. El proyecto establece una relación más directa entre la población y el Estado, y se convierte en un medio útil para el establecimiento de relaciones claras con la comunidad.

El proyecto permite eficiencia de la inversión porque es un medio que facilita el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos ejecutados con dineros públicos.

Con la transformación de las funciones del Estado en la medida en que éste deja de ser ejecutor directo, las relaciones con la comunidad cambian y una forma de identificar sus necesidades e intereses es a través de los proyectos.

La “ cultura del proyecto “ demuestra su validez si efectivamente la inversión departamental se prioriza con base en la información de los proyectos. Esta es una de las tareas a mediano plazo, porque también implica un cambio en los procedimientos para la creación de una “nueva cultura “.

En esta primera etapa de la vida de los Bancos, el accionar ha apuntado hacia la formulación; actualmente el énfasis debe colocarse en los procesos de seguimiento y evaluación con dos fines: En primer lugar como un proceso organizativo para la buena marcha en la ejecución de los proyectos y en segundo, como respuesta ante la desconfianza que en el país se ha generado frente al destino de los dineros públicos.

De las acciones básicas que desarrolla el Banco, podemos cuantificar los resultados más importantes del período 1996 - 1999, entre los cuales tenemos el manejo de 3.191 proyectos de 33 entidades departamentales. Un total de 600 funcionarios capacitados en formulación de proyectos y en el manejo del SSEPI, 1.200 proyectos con seguimiento y 120 municipios de un total de 125 apoyados en el montaje de sus Bancos.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Respecto a la inversión y los proyectos, se encuentra una correlación alta en cuanto a la formulación y registro como se describe a continuación.

La proporción de los proyectos formulados durante la existencia del Banco es cambiante como puede verse en el cuadro N° 2, donde se presenta un comportamiento oscilante. El promedio de proyectos que se radican cada año se acerca a los 800, para un total de 3.191 en el cuatrienio 1996 - 1999.

CUADRO N° 2

CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	TOTAL
Proyectos radicados	782	624	988	797	3191
Proyectos registrados	750	516	708	658	2632
% Reg/Rad	95.9	82.7	71.6	82.5	
Valor de inversión (Miles de millones)	560	639	772	546	2517

Esta oscilación se explica en parte, por el cambio de gobierno en 1998. Al finalizar el período del anterior gobernador el énfasis se hace en la culminación de los proyectos en ejecución por lo tanto disminuye el número, mientras que con el gobernador entrante aumentan en respuesta al nuevo plan de desarrollo.

Otro elemento explicativo es el nivel de inversión alcanzado en 1998, 772 mil millones de pesos, el más alto en el cuatrienio. Este mayor volumen de inversión se vio reflejado en más proyectos radicados 988.

Las entidades departamentales se agrupan en Gobierno Central y Descentralizado. Las entidades del Gobierno Central en Educación, Salud, Obras Públicas y otras, tal como aparece en gráfico N° 1.



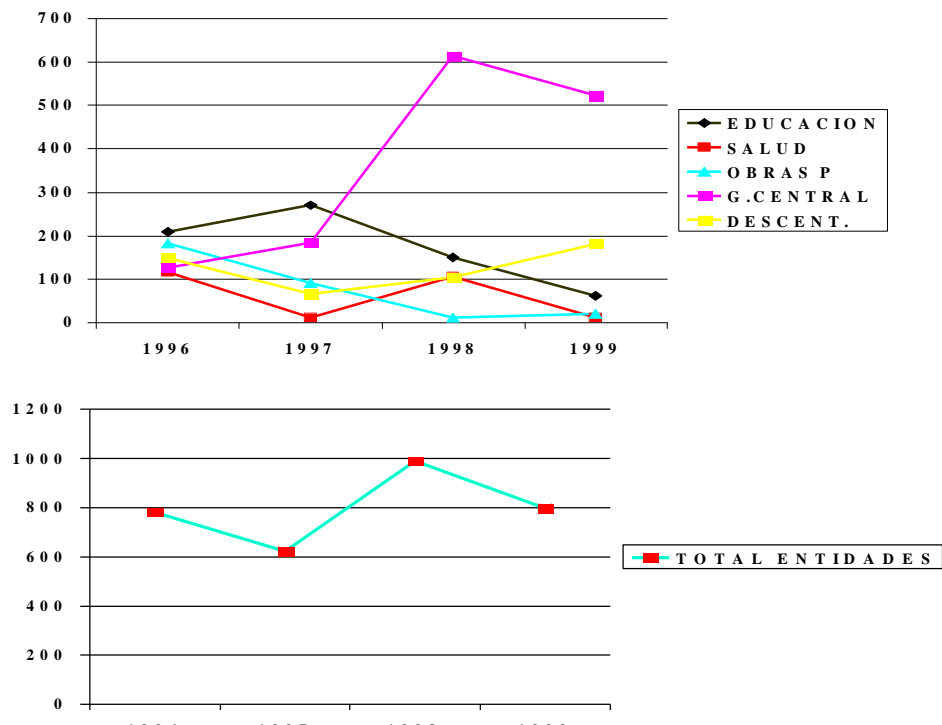
ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

GRAFICO N°1

PROYECTOS POR ENTIDADES



Bajo esta forma de organización se encuentra en los dos primeros años un mayor número de proyectos en el sector Educación y cultura, siendo beneficiado con los aportes del Sistema Nacional de Cofinanciación, conjuntamente con Obras públicas y las entidades del Gobierno central donde



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

se encuentra clasificada la Secretaría de Agricultura, quien recibió recursos del Fondo DRI.

En 1998 se observa un crecimiento del 331% en el número de proyectos radicados en el Banco por el gobierno central, frente a una disminución notable de los proyectos de educación y obras públicas por la terminación de los Fondos de Cofinanciación. Los proyectos de las secretarías son numerosos y de pequeño valor, lo cual determina una elevada demanda de recursos mediante proyectos formulados, mientras las secretarías de Educación y Salud pasan de desarrollar proyectos a manejar programas integrales disminuyendo el número de los primeros, pero no así la inversión.

La secretaría de Obras Públicas está aplicando un sistema de priorización donde sólo se radican proyectos en el Banco cuando existe una posibilidad elevada de ser financiados, en caso contrario se devuelven para evitar crear falsas expectativas, razón por la cual el número de sus proyectos ha decrecido.

Un proceso bien interesante se vislumbra en el cuadro N°2, en el cual se confrontan los proyectos radicados frente a los registrados. En 1996 La Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos entrega al Banco de Antioquia el Software SSEPI, para el seguimiento de los proyectos. Ante la magnitud de entidades y el elevado número de municipios con que cuenta el Departamento, se estableció un convenio con la universidad EAFIT, donde esta administraba el ingreso de la información de los proyectos al sistema y de manera paralela capacitaba a los funcionarios departamentales y municipales, brindando además asesoría cuando éstos lo requerían, convenio que tuvo vigencia hasta 1997.

En estos dos años se obtuvieron los índices más altos de proyectos registrados sobre los radicados, 95.9% y 82.7% respectivamente, descendiendo a 71.6% en 1.998 y 82.5% en 1999, cuando el Banco de Proyectos retoma los procesos.

Estos cambios tienen dos explicaciones. La primera, el afán de EAFIT por capturar la mayor información posible, lo cual los llevaba a no ser muy estrictos con la revisión, observando la formulación de pocos proyectos elevando de esta manera el índice descrito. En 1998 el Banco de Proyectos reasume la crítica de los proyectos, aunque delega la viabilidad en las entidades operativas. Esta crítica lleva a que el número de proyectos devueltos para realizar ajustes aumente, cayendo el índice.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

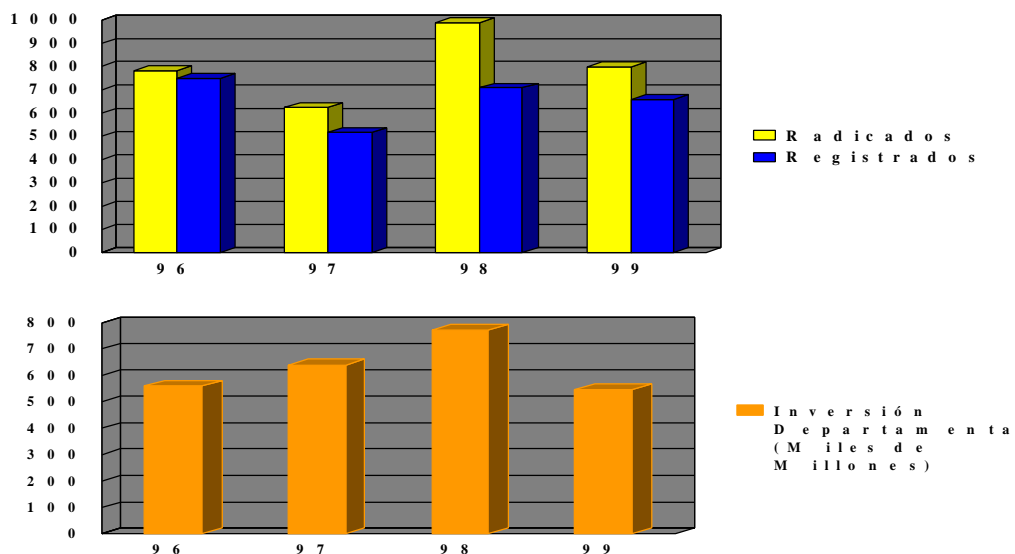
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

La segunda explicación se refiere al aumento absoluto de los proyectos radicados en 1.998, un total de 988 con un incremento del 60%. Desde mediados de 1997 se establece una alianza estratégica con la Universidad de Antioquia, quien cede en pasantía un profesor altamente calificado en materia de proyectos, quien interactúa con los funcionarios del Banco intercambiando experiencias y conjuntamente inician un ciclo de capacitación en formulación de proyectos a funcionarios de las secretarías departamentales. Este trabajo intensivo, da como resultado un aumento considerable en la calidad de los proyectos y en su número como se observa en el cuadro N° 2.

Respecto a la inversión, si bien no hay una correlación exacta con los proyectos registrados, sí se observa una tendencia similar en el gráfico N° 2, particularmente en los tres últimos años. Entre 1997 y 1998 ingresan al Departamento recursos contratados con el Banco Mundial para el programa Mejoramiento de la Calidad de la educación., por lo cual los niveles de inversión crecen en estos dos años, para decaer en 1999.

GRAFICO N° 2

PROYECTOS VS. INVERSION





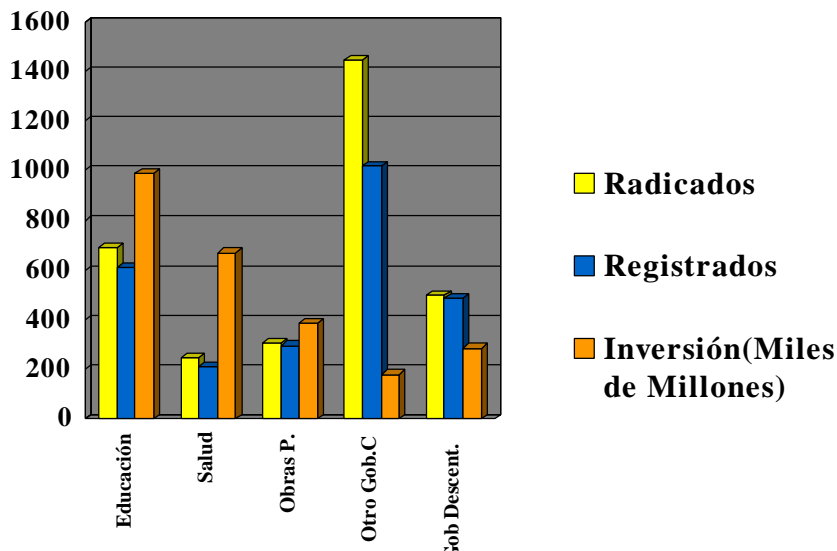
ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Lo anterior se confirma al observar en el período el comportamiento de las tres variables, proyectos radicados, registrados y nivel de inversión, en el gráfico N°3. La entidad con mayor inversión es la Secretaría de Educación, beneficiada directamente con el crédito, con un total de 990 mil millones en el cuatrienio, representando el 39.3% del total invertido, registra también cifras elevadas de proyectos radicados 693 y registrados 612, a lo cual contribuyó significativamente el sistema Nacional de Cofinanciación.

GRAFICO N° 3



PROYECTOS VS. INVERSIÓN POR ENTIDADES



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

El segundo nivel de inversión lo obtiene el sector salud con 672 mil millones, equivalente al 26.7% del total, pero con el menor número de proyectos, explicado por el ya mencionado manejo de grandes programas de cobertura departamental.

Un mayor equilibrio se presenta en la secretaría de Obras Públicas, donde el nivel bajo de proyectos se debe a su elevado costo y a la política restrictiva en cuanto a la recepción de los mismos.

Preocupa la situación particular del gobierno central departamental, donde se evidencia una dura competencia de proyectos formulados por una reducida cantidad de recursos de inversión. El 45% de los proyectos 1447, que comprometen a 18 entidades, compiten por el 7% de los recursos de inversión, 181 mil millones en el cuatrienio, con lo cual es elevado el número de proyectos que finalmente quedan desfinanciados. Esta situación de mantenerse, descincentivará la formulación de los proyectos por parte de los municipios y secretarías operativas y minimizará la acción del gobierno, en sectores sociales tan importantes como la vivienda, la seguridad, la paz, atención a las minorías étnicas, al medio ambiente, sector agropecuario y de saneamiento básico.

La situación es menos grave en el gobierno descentralizado departamental, donde el número de proyectos es menos elevado -500-, y el nivel de inversión es superior alcanzando los 286 mil millones, equivalentes al 11.4% de la inversión total del cuatrienio, comprendiendo 11 entidades, incluidas las de educación superior y algunas del sector salud.

Otro proceso en el cual el Banco puede presentar resultados es en el apoyo a la creación de los Bancos de proyectos municipales.

CUADRO No3
APOYO MUNICIPAL - PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS BANCOS
DE PROYECTOS MUNICIPALES

AÑO	1996	JULIO 15/97	1998	1999	31/05/2000
BANCOS POR INICIAR	59% 73	4% 3	3% 4	3% 3	1% 1-
BANCOS EN PROCESO	18% 23	21% 26	2% 3	2% 2	2% 2
BANCOS	23%	75%	95%	96%	98%



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

CREADOS	28	95	118	120	122
TOTAL	100% 124	100% 124	100% 125	100% 125	100% 125

FUENTE: BPPID Mayo 31 del 2000

A julio 15 de 1997 fecha límite para la creación de los Bancos municipales, el 76% de los municipios habían cumplido la norma, el 21% estaban en proceso y solo el 3% faltaban por iniciarlo.

A la fecha, el 98% de los municipios han creado por acuerdo municipal su banco, porcentaje que refleja el énfasis inicial del Banco Departamental.

De los 125 municipios del departamento el 75% ha elaborado los Manuales de Operación.

El 30% han realizado cursos de sensibilización y capacitación en cultura de proyectos y formulación en las metodologías BPIN.

Sólo el 5% ha alcanzado la sistematización con el uso del SSEPI, cifra que indica hacia donde debe ir el esfuerzo futuro del Banco.

El proceso secuencial de capacitación, llevó a que no todos los proyectos estén viabilizados y con seguimiento, esta falta de oportunidad en la actualización del seguimiento de todos los proyectos registrados condujo a que el Departamento Administrativo de Planeación diseñara y pusiera en funcionamiento un sistema propio a petición del señor gobernador. Este sistema se actualiza mensualmente y utiliza la red corporativa, con múltiples tipos de informes.

3.1 ANALISIS DOFA

Dos son los elementos que se pueden aportar en este tema, uno inicial cualifica la acción de algunos municipios con diferente desarrollo en materia de bancos de proyectos, identificando los desarrollos y dificultades de cada nivel y un segundo elemento donde se conceptualiza la situación del Banco de Proyectos Departamental.

Para el primer caso tenemos municipios con desarrollo alto, medio y bajo, para cada uno se mencionan los aspectos fundamentales encontrados en el análisis DOFA, tanto positivos como por desarrollar.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Entre los municipios de buen desarrollo se ha logrado que los bancos sean reconocidos en la Administración y se hagan 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. Se requieren sistemas de capacitación permanentes para terminar de implementar el SSEPI y brindar la cultura de proyectos para los funcionarios nuevos, asegurando así la sostenibilidad de los esfuerzos hechos.

En el segundo grupo, nivel intermedio, los bancos de proyectos lograron posicionarse pero requieren darle un mayor impulso, 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. Se debe apoyar el proceso de difusión del Manual de Operaciones mediante una estrategia de publicidad corporativa.

En el nivel inferior, el grupo de municipios analizados 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 reforzar la capacitación, la difusión del manual e instauración del SSEPI.

En general en todos los casos analizados, se ha cumplido con los procesos de sensibilización en la cultura de proyectos, mostrando la importancia de éstos 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.

En el uso de las metodologías de formulación de proyectos 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.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

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 baja. 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

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 éstas implican dan claridad y evitan disputas internas por querer asignar a otros las tareas que les 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.

En el proceso de radicación todavía existen confusiones en algunos municipios sobre quién debe realizar este procedimiento y cómo hacerlo.

En cuanto a la viabilidad de los proyectos 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.

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 para tal efecto utiliza la Administración.

El seguimiento a los proyectos se realiza hoy 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



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

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 y 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.

4. ANALISIS DE LA INFORMACION:

En el Departamento se ha tenido un gran avance en el impulso de la cultura del proyecto, lo que se evidencia en que los 125 municipios y las diferentes entidades gubernamentales solicitan recursos de inversión departamental a través de proyectos.

Los proyectos pasan por diferentes instancias de la administración departamental como las oficinas de planeación sectoriales, pero la información total finalmente es recogida por el Banco de Proyectos Departamental.

Es por lo tanto el Banco de Proyectos el que dispone de la información detallada y consolidada de los proyectos y programas de inversión departamental. Esta condición permite dar cuenta de la forma como el Gobierno Departamental satisface las solicitudes de inversión de los municipios y entidades en cada sector específico.

El Banco se constituye en una instancia intermedia entre los procesos de planeación y de inversión. Una de las formas que utiliza actualmente como apoyo a dichos procesos es a través de la elaboración y suministro de informes consolidados como los siguientes:

“ Financiación de los proyectos por entidad “, el cual muestra la forma como se están distribuyendo los recursos por áreas, por ejemplo el porcentaje de inversión que se dedica a infraestructura y la proporción de recursos dirigidos al sector social, lo que permite observar hacia donde se orienta el esquema de desarrollo vigente impulsado por el Departamento y el cumplimiento de funciones inherentes al papel que debe cumplir el Estado en la sociedad de acuerdo a su razón de ser.

El informe sobre “Estado de los Proyectos Financiados “indica, con base en el costo total de los proyectos, el porcentaje de recursos que el Departamento



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

está ejecutando, la proporción de recursos que representan los proyectos terminados, el dinero en proyectos que están en estudio, y emite una alerta sobre proyectos suspendidos.

El análisis de la información realizado por el Banco de Proyectos, se ha centrado en el comportamiento de la inversión y no como insumo para fortalecer el proceso de la planeación. Se requiere en consecuencia, el diseño de productos que apoyen el análisis sectorial para definir objetivos y metas de desarrollo.

El Banco puede además suministrar reportes informativos tales como:

- ?? Proyectos prioritarios del Departamento
- ?? Ordenamiento de acuerdo a: Sector - Programa - Proyecto
- ?? Proyectos financiados y sin financiar
- ?? Proyectos en ejecución
- ?? Proyectos con certificado de registro
- ?? Proyectos radicados
- ?? etc.

5. SEGUIMIENTO

El seguimiento es un proceso que se realiza con el fin de que los proyectos sean ejecutados en su totalidad, detectar los obstáculos que se presenten en la ejecución y ofrecer información a las autoridades gubernamentales para la toma de decisiones.

En Antioquia, una vez abordado el proceso de formulación de proyectos y en general de la cultura del proyecto, se están dando los primeros pasos para impulsar el proceso de seguimiento.

Se ha venido desarrollando una estrategia de capacitación para la utilización del SSEPI como la herramienta más idónea para cumplir con los propósitos de seguimiento. Existen algunos gerentes de proyectos que están utilizando el software para la administración de sus proyectos en todas las etapas. Sin embargo este número de gerentes es mínimo, entre otras razones por:

≪≪ Resistencia al cambio.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

- ≡≡ Resistencia a que su eficiencia sea medida de manera transparente.
- ≡≡ Falta de cultura del auto-control.

El superar estas barreras, requiere un esfuerzo continuo, de un lado, en materia de asesoría y capacitación, y de otro de exigencias normativas ya sean administrativas y/o de control.

Nuestra labor como Banco de Proyectos se ha concentrado en brindar asesoría y capacitación permanente.

Las necesidades de información del seguimiento son cada vez más exigentes para efectos de evaluación de planes y de toma de decisiones. En consecuencia ante la falta de información en el SSEPI, hemos desarrollado a través del correo electrónico un informe ejecutivo en una página, que da cuenta de como avanza el proyecto, física, financiera y contractualmente.

6. EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS

La evaluación ex-post puede realizarse en dos momentos diferentes y sobre aspectos determinados. Un primer momento, a corto plazo, es la evaluación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Un segundo momento, es la evaluación del impacto del proyecto sobre los beneficiarios y sobre las condiciones socioeconómicas a nivel regional y de la sociedad en su conjunto. Esta evaluación se realiza a mediano y largo plazo.

Por lo general en el ámbito gubernamental no se realiza evaluación ex post presentándose las siguientes situaciones:

- ≡≡ Programas que se realizan indefinidamente en el tiempo sin ninguna Evaluación.
- ≡≡ Proyectos que se emprenden en la administración de un determinado gobernante, que son exitosos o que no alcanzan a concluirse y no son tenidos en cuenta en la administración del gobernante siguiente
- ≡≡ Muchas veces los objetivos de los proyectos se cumplen a precios irracionalmente altos con relación a los recursos programados sin que esta situación sea objeto de evaluación.



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

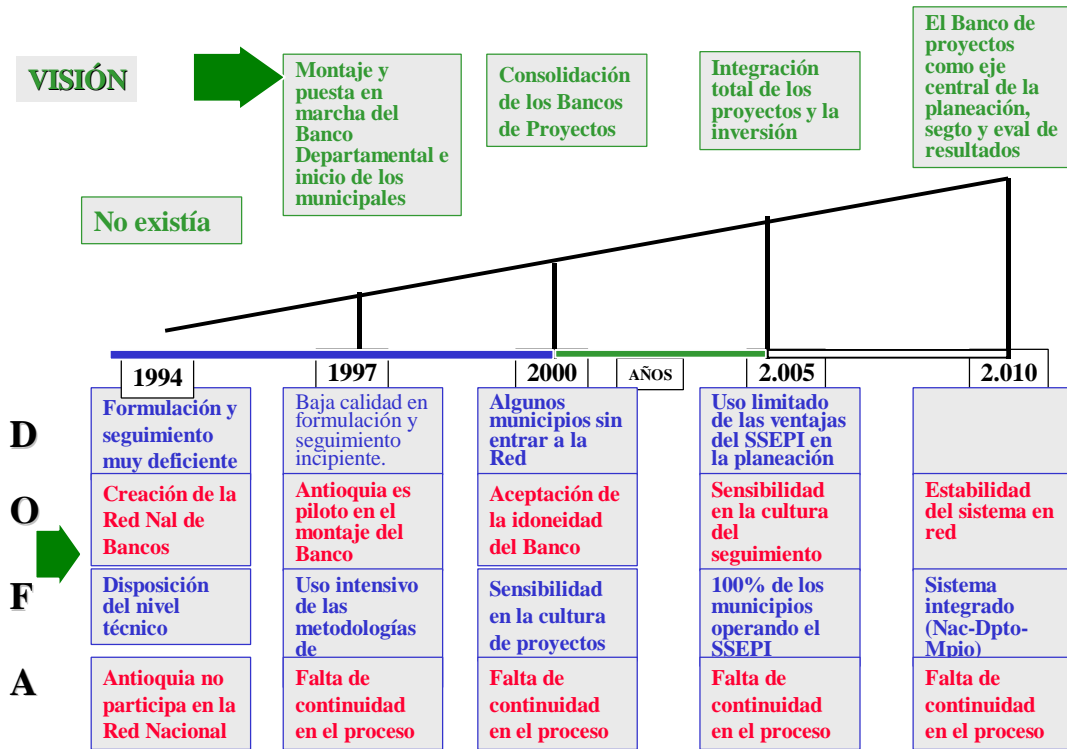
En algunas ocasiones se suprimen programas sin que haya habido una evaluación previa de éstos, ni se conozcan las consecuencias posteriores de su supresión.

7. EL FUTURO DEL BANCO

El siguiente gráfico, esquematiza los resultados de aplicar el análisis DOFA al Banco de Proyectos Departamental. En la parte superior se presentan las diferentes visiones para los períodos importantes del Banco; en la parte inferior se reseñan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.



SU EVOLUCIÓN Y NUEVOS RETOS ...



Para el Banco de Proyectos de Antioquia el cambio de milenio, implicó la redefinición de las actividades a desarrollar y de los objetivos a lograr en la próxima década

Se culminó un quinquenio en el cual, el esfuerzo de nuestras actividades estuvo centrado en cambiar la forma de pensar de los funcionarios públicos departamentales, respecto a la forma de optimizar los recursos de inversión. Esta tarea implicó el cambio de costumbres y de actividades en su labor diaria, objetivo difícil de lograr pero el cual hemos alcanzado implantando la cultura de los proyectos. En segundo término se debieron fortalecer las capacidades técnicas en la formulación de proyectos, haciéndose necesario crear una base de empleados con conocimientos amplios y buena experiencia en la



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

formulación, lo cual les permite hacer sus propios proyectos así como orientar a los municipios. Esta labor es permanente, y demandará a futuro esfuerzos importantes del Banco.

Mayor atención requerirá la conformación total de la Red departamental de Bancos de Proyectos, trabajo que implica la vinculación de los municipios en todos los procesos de formulación y seguimiento a los proyectos. Creemos que el proceso gradual definido es válido y permitirá alcanzar en el corto plazo la meta fijada.

El objetivo final y más importante del Banco de Proyectos, está en lograr que la alta gerencia de la gobernación y los municipios incluya, en el ejercicio de la planeación el esquema ofrecido por los Bancos de proyectos. Con ello variaría fundamentalmente la priorización de recursos de inversión, sin desconocer el componente político, pero se tendría a la mano indicadores y elementos técnicos para tomar decisiones entre proyectos, de tal forma que con la menor aplicación de recursos se beneficie a la mayor población posible, optimizando ahora sí los recursos de inversión. Para ello será necesario que los Bancos optimicen el contenido de sus bases de datos y las mantengan actualizadas.

Al cumplirse esta condición, el proceso de la planeación se beneficiará al contar con elementos que determinen la efectividad de sus acciones para corregir los problemas de la comunidad, calificando los programas propuestos y su efectividad, definiendo con esta evaluación, cuáles deben continuar y cuáles no.

Este cambio no es fácil, puesto que implica la definición de unos criterios de inversión transparentes, conocidos por todos, previa la asignación, que brinde igual oportunidad de acceso a los recursos de inversión públicos. Esta competencia donde los elementos definitorios son técnicos y aunados a criterios sociales dados por los diagnósticos sectoriales, permitirán en el mediano plazo, posicionar al Banco como el instrumento eje de la planeación, seguimiento y evaluación de resultados en el Departamento.

Hoy, convencidos de la importancia de nuestro trabajo, renovamos el compromiso con la comunidad antioqueña, consistente en realizar el mejor esfuerzo y poder presentarles resultados satisfactorios, para lo cual seguimos contando con el apoyo de la Nación, a través del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, de tal forma que aportemos un grano de arena para lograr la visión definida de manera colectiva para el departamento " **En el 2.020**



ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Antioquia será la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza".