



REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
DIRECCIÓN DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS - DIFP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, PNUD
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO,
MASFP

Metodología de Seguimiento de programas y proyectos de inversión
Versión oficial



**Grupo Asesor de la Gestión
de Programas y Proyectos
de Inversión Pública**

Bogotá, D.C., Noviembre 2004

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.	3
1.1. ALCANCE DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.	4
1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA	5
1.2.1. ¿CUÁNDO HACER LA EVALUACIÓN EXPOST?.	6
II. MARCO LÓGICO Y CONCEPTUAL	8
2.1. MARCO GENERAL.	8
2.1.1. INFORMES QUE SE DEBEN ELABORAR.	10
2.2. ESQUEMA DEL SEGUIMIENTO.	11
III. FORMATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN.	12
3.1. MÓDULO 1 - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
3.1.1. SELECCIÓN DEL TIPO DE REPORTE A ELABORAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	13
3.1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	14
3.1.3. SITUACIÓN SIN PROYECTO VS CON PROYECTO.	15
3.1.4. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y VEEDURÍA CIUDADANA.	16
3.1.5. ESTUDIOS, LICENCIAS Y PERMISOS.	17
3.1.6. ANÁLISIS DE RIESGOS INSTITUCIONALES DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	18
3.2. MÓDULO 2 – SEGUIMIENTO A LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO	19
3.2.1. PROGRAMACIÓN FÍSICO – FINANCIERA.	20
3.2.2. PROGRAMACIÓN DE METAS.	23
3.2.3. PROGRAMACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN.	25
3.2.4. AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO Y PAGO A CAPITAL.	30
3.2.5. PONDERACIÓN EN EL USO DE LOS FACTORES DE ORIGEN NACIONAL.	31
3.2.6. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS APLICADOS.	32
3.2.7. INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO.	33
3.2.8. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.	34
3.2.9. CUANTIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO.	35
3.3. MÓDULO 3 – SEGUIMIENTO CUALITATIVO DEL PROYECTO	37
3.3.1. SEGUIMIENTO CUALITATIVO.	38
3.3.2. INFORMACIÓN ADICIONAL.	42
IV. ANEXO MARCO LEGAL.	43
V. ANEXO GLOSARIO.	49
VI. BIBLIOGRAFIA.	52

I. INTRODUCCIÓN.

“...Ante el preocupante tamaño del déficit fiscal, que obliga a controlar el gasto, y el bajo crecimiento económico que exige un replanteamiento de la calidad de las inversiones del estado, el buen uso de los recursos es una de las grandes prioridades del país. La experiencia de los últimos veinte años, cuando se han comprometido cuantiosas sumas en malos proyectos, al tiempo que el crecimiento económico se ha desacelerado, nos indica que el mero incremento de los volúmenes de inversión no necesariamente trae consigo la expansión productiva. En Colombia, como en la mayoría de los países de Latinoamérica, numerosos proyectos han tenido un impacto nulo y a veces negativo. Las estadísticas no nos sorprenden cuando muestran que algunos periodos de gasto público elevado han coincidido con bajas tasas de expansión productiva.”¹

Cuando se trata de realizar una evaluación de las inversiones y acciones del estado desde sus Proyectos de Inversión -en los que se han invertido los escasos recursos de la Nación- es frecuente y familiar encontrarse, con el atraso en la ejecución, sobre costos en la inversión, malas especificaciones, deficiente ejecución de las inversiones, falta de recursos para el mantenimiento y operación, no cumplimiento de las metas propuestas, pérdida de información y memoria institucional e histórica de los proyectos que permiten una juiciosa evaluación durante la ejecución y operación de los mismos. Estos resultados obedecen a múltiples causas, entre ellas:

- Deficiente evaluación exante² de los proyectos.
- Incompletos estudios de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos (pues se definió por formulador y viabilizador que no se ameritaba) a veces importantes para la inversión.
- Deficiente planificación y programación de los proyectos por parte de las instituciones.
- Presiones políticas para la inversión, muchas veces poco acertadas.
- Continuos recortes no planeados adecuadamente en los proyectos que generan sobrecostos por inflación, mayores tiempos de ejecución, etc.
- Ineficaces programas de seguimiento y control que faciliten la toma oportuna y preventiva de correctivos (se carece de una evaluación continua del proyecto que permita detectar los desfases que éste puede sufrir y la corrección a tiempo; hace falta realizar un seguimiento de las inversiones de los proyectos, que permita la retroalimentación, como puede ser la identificación de proyectos piloto).
- Inadecuada recolección y sistematización de información que permita la realización de la evaluación expost de los proyectos.
- Poco interés en la evaluación y control, por inadecuadas herramientas de evaluación y control, etc.
- Alta rotación de los funcionarios públicos, entre otras.

En los últimos años el país ha realizado grandes esfuerzos para la modernización del estado, tratando de concentrar sus acciones en áreas y actividades prioritarias, buscando lograr la eficiencia

¹ Control y evaluación de la gestión pública, los desafíos de la nueva constitución, DNP, 1.994; Palabras del doctor Armando Montenegro en la instalación del Seminario Sistemas de Evaluación Expost aplicables al sector público, Bogotá, D.C., 1.994, pág. 9.

² Identificación, preparación y evaluación.

de la inversión, dada la coyuntura económica por la que atraviesa, al igual, que por el nuevo rol dentro de la denominada internacionalización y apertura, sumado al desarrollo económico y social que estos implican.

El Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, Gapi, interesado en apoyar el trabajo de las diferentes entidades tanto nacionales como regionales, propone este nuevo instrumento:

- Metodología para el seguimiento de programas y proyectos de inversión pública.

Se pretende que sea un instrumento para la recolección de valiosa información que existe en las inversiones físicas adelantadas, que no ha sido sistematizada ni socializada, información requerida para una juiciosa evaluación en las diferentes etapas del proyecto, además de ser material útil para la identificación y selección de proyectos exitosos.

Se espera que esta metodología sea diligenciada para hacer seguimiento de programas y proyectos de inversión pública. Presenta un método o marco de referencia a seguir para la recolección de información en los diferentes formatos propuestos de manera que formalicen la sistematización de la información, permitan hacer evaluaciones, interpretaciones de la misma, generando un lenguaje coherente, único de evaluar y hacer seguimiento, de manera que se puedan presentar en forma oportuna y adecuada las revisiones, no solo de los diferentes órganos de control, sino de los ciudadanos que finalmente son la razón de nuestro quehacer cotidiano.

Igualmente se sugiere consultar el material adicional con que cuenta el Gapi: manuales de procedimientos, metodologías de identificación, preparación y evaluación ex ante de proyectos, guías sectoriales, manuales para usuarios, y demás ayudas desarrolladas para los usuarios.

Es importante tener en cuenta que el objetivo central de todo proyecto de inversión pública, debe ser solucionar un problema o una necesidad sentida en una población determinada. Se pretende con este manual, revisar la evaluación ex ante que permitió el desarrollo de proyecto, analizar las condiciones que permitieron la selección e implementación del mismo, verificar generación de empleo, la promoción en el consumo de bienes y servicios, la adecuada asignación de recursos del Presupuesto de Inversión Pública, objetivos que se buscaban al poner en marcha el proyecto. De la metodología de evaluación ex ante, se rescata la siguiente frase: *“...es importante anotar que por muy bueno y eficaz que sea un instrumento, no se puede garantizar por sí solo el éxito. Éste depende de la seriedad y competencia con que se aplique, entre otros factores, el manejo presupuestal.”*

1.1. Alcance de la metodología propuesta.

Este documento presenta la metodología por medio de la cual se podrá hacer el seguimiento de programas y proyectos de inversión, así como alimentar el sistema que para tal fin diseñó el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, Gapi.

La metodología propuesta incluye un marco conceptual, teórico y práctico, a partir de las cuales, las entidades podrán desarrollar el seguimiento a sus programas y proyectos. En este documento, se describen el proceso general y los formatos que deben ser diligenciados, a partir de los cuales podrá realizarse seguimiento al avance de cualquiera de las etapas de preinversión e inversión, además de realizar el informe consolidado del proyecto, denominado informe final del proyecto.

Con el establecimiento de un sistema de seguimiento, se podrá ejercer la labor de monitoreo sobre los gastos que se realicen, de esta forma se podrán observar y detectar las posibles desviaciones que respecto a la evaluación ex ante se presenten en los proyectos para tomar los correctivos necesarios. Es mediante la comparación de los datos iniciales y los datos de avance de los diferentes componentes, actividades, costos, avance de cronogramas, cumplimiento de metas, la gestión presupuestal, entre otros, con los que se podrá realizar la evaluación de la etapa en análisis y el informe final de los mismos una vez ésta haya concluido.

El seguimiento se inicia cuando las asignaciones permiten materializar la ejecución de los componentes y actividades que hacen parte del proyecto; teniendo en cuenta, los cuatro módulos en los que está dividida la metodología de evaluación ex ante³.

1.2. Estructura del sistema

La metodología se basa entonces en la observación del proceso de ejecución física de los proyectos y de los costos en los que se ha incurrido, así como del cumplimiento de metas en cada una de las etapas de los mismos, en la revisión minuciosa de la información presentada en la evaluación ex ante en los diferentes módulos que permitieron definir la alternativa de solución en la cual se invierten los recursos; y especialmente la información contenida en el módulo de programación, donde se recolecta la información que da las bases para el seguimiento futuro del proyecto, desde el punto de vista presupuestal, financiero – físico y de metas de los indicadores.

La programación físico – financiera pretende mostrar como se ejecutaron efectivamente los gastos, se lograron los productos y componentes, se desarrollaron las actividades del proyecto y se lograron los beneficios e ingresos programados en la línea base.

El punto de partida lo constituye la información obtenida en el proceso de evaluación ex ante, es decir, la realizada en la Metodología General Ajustada, MGA (es decir la metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión. Esta contiene toda la información requerida para poner en marcha el proceso de ejecución) la cual debe ser presentada para el concepto de viabilidad y financiamiento y registrada en el Banco de Proyectos.

Debe tenerse clara la tarea⁴ que se va a iniciar y la etapa⁵ en la cual se está realizando. Mediante esta metodología se puede entonces realizar seguimiento al proyecto de inversión en cualquiera de la etapas del mismo, así:

³Módulos de la MGA: **Identificación** - Este módulo tiene por objeto la identificación del problema que se quiere solucionar, así como las alternativas de solución; **Preparación** - La preparación de un proyecto se inicia con la identificación de las diferentes alternativas posibles para alcanzar el objetivo establecido (para la preparación de las alternativas existen varios estudios específicos que deben tenerse en cuenta, entre otros: legal, mercado, técnico, institucional, administrativo, ambiental, financiero); **Evaluación ex ante** - Se entiende por evaluación ex ante, el resultado del análisis efectuado a partir de la oportuna información de las alternativas de solución propuestas. Con base en este análisis se decide la alternativa de solución o proyecto; **Programación** - Este módulo pretende dar las bases que sirven para el seguimiento futuro del proyecto, desde el punto de vista presupuestal, financiero – físico y de las metas de los indicadores.

⁴ Seguimiento, evaluación expost.

⁵ Ciclo de proyecto: conjunto de etapas que comprende un proyecto: Preinversión: primera etapa del ciclo del proyecto, en ella se realizan los estudios necesarios para tomar la decisión de realizar o no el proyecto; Inversión o Ejecución: etapa dentro del ciclo del proyecto durante el cual se realizan todas las inversiones necesarias para poder comenzar a percibir beneficios y resultados y Operación: etapa del ciclo del proyecto durante la cual se perciben los beneficios y resultados

- Consolidar la información del proyecto de inversión, al finalizar cada una de las tres etapas:
 - Etapa de preinversión:
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Preinversión de Proyecto, IFPP
 - Etapa de inversión.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Inversión del Proyecto, IFIP.
 - Etapa de operación y/o mantenimiento.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Operación y/o Mantenimiento del Proyecto, IFMP.
- Consolidar la información del proyecto de inversión, al finalizar las tres etapas.
 - Informe final consolidado de proyecto, lo cual implicará la suma de las tres etapas.

Para capturar la información que se requiere, es necesario traer la información incorporada por los formuladores de proyecto, a través de la Metodología General Ajustada, MGA y de la ficha Estadística Básica de Información, EBI, registrada en el Banco de Proyectos.

1.2.1. ¿Cuándo hacer la evaluación expost?

Es importante tener en cuenta que el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, Gapi ha tomado la decisión de hacer la evaluación expost una vez transcurridos dos años (dos vigencias) de haberse dado comienzo a la etapa de operación y mantenimiento del proyecto basado en la experiencia chilena, única en ésta materia en Latinoamérica. Es importante igualmente tener en cuenta:

- Que se estará haciendo seguimiento y evaluación a esta etapa hasta que la misma concluya.
- Que se podrá hacer evaluación expost cuantas veces se considere necesario, especialmente al final de la etapa del proyecto.

Algunas de las razones para determinar estos dos periodos son entre otras:

- La evaluación expost hace un examen para determinar las razones de éxito o fracaso del proyecto. Se hace para replicar las experiencias positivas en el futuro y evitar los problemas identificados. Por ello sería valido tener a tiempo un informe de evaluación expost del proyecto.
- Cuando el proyecto tiene un tiempo no inferior a dos años de estar en operación, se realiza evaluación y seguimiento del proyecto. Pero no se ha consolidado la información de todas las etapas del mismo.
- La evaluación expost, también se define como aquella evaluación que se realiza durante la operación del programa o proyecto, en el momento cuando éste haya logrado un comportamiento normal, es decir, cuando esté en funcionamiento en forma estable en cuanto a costos, efectos e impactos se refiere.
- En la practica, la evaluación expost se realiza normalmente años después de completada la etapa de ejecución del proyecto; aún cuando la recomendación es realizarla una vez el

proyecto termine su vida útil. Lo anterior, sería un proceso que tomaría tiempo, situación que impedirá extraer conclusiones del proceso seguido por el proyecto, perdiendo así, para futuros proyectos nuevos o similares, información de los aspectos positivos y negativos. Esta es la razón de aplicar las herramientas de la evaluación ex post cuando el proyecto esté aún en esta etapa, es decir hayan transcurrido los dos años, vigencias o periodos.

- Sin embargo es importante tener en cuenta que la evaluación ex post cierra el ciclo del proyecto, por tanto el evaluador podría considerar importante aplicar nuevamente una evaluación ex post al terminar la vida útil del proyecto.

Este manual se divide en tres módulos, cada uno de ellos presenta instrucciones precisas aplicables a un conjunto de formatos que se deben diligenciar. Todos los formatos se presentan en el anexo 1: Anexo de formatos. Con cada uno de estos módulos se busca lograr un adecuado seguimiento del programa o proyecto:

- Módulo 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**
- Módulo 2: PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO**
- Módulo 3: SEGUIMIENTO CUALITATIVO DEL PROYECTO**

II. MARCO LÓGICO Y CONCEPTUAL

Se presenta el Marco General para la Metodología de seguimiento de programas y proyectos de inversión pública.

2.1. Marco General.

Lo primero es aclarar dos eventos diferentes en la evaluación de programas y proyectos.

- Seguimiento.
- Evaluación expost.

“**El seguimiento** se refiere a la recolección y análisis de información útil, en forma continua, para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto. Esta información debe estar referenciada a los resultados esperados en la línea base⁶ de los programas o proyectos.

La evaluación expost consiste en una valoración más exhaustiva y sistemática de una intervención del estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental de ésta, es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional⁷.

La evaluación⁸ no es otra cosa que la aplicación de métodos sistemáticos de investigación tendientes a evaluar el diseño, puesta en marcha y efectividad de las políticas, programas y proyectos adelantados.

Con la observación física del proceso de ejecución del proyecto y los costos en los que se ha incurrido en cada una de las etapas⁹, se pretende el análisis de variables¹⁰ tales como:

- Relevancia (que sea sobresaliente, prioritario)
- Eficiencia (productividad, se refiere al uso óptimo de los recursos asignados en programas, subprogramas y proyectos).
- Eficacia (el grado con el que una acción alcanza los resultados esperados).
- Producción (actual y futura de los bienes y servicios propuestos).
- Efectos (es el resultados de la utilización de los bienes o servicios producidos).
- Impacto (se refiere al resultado de los efectos esperados; miden la contribución del programa o proyecto sobre el diagnostico inicial, como resultado de la operación del mismo).

⁶ Este termino se refiere a la información recolectada en la evaluación exante del proyecto que corresponde a la situación actual sin proyecto, al igual que la situación deseada o programada con el programa o proyecto a realizar.

⁷ The World Bank – IBRD, Designing and Building a Results – Based Monitoring and Evaluation Systems, 2000.

⁸ Evaluación, comparación de los resultados esperados (dados en un periodo t0) con el estado de avance (dados en un periodo t1) de los mismos.

⁹ El punto de referencia para llevar a cabo el seguimiento de un proyecto es el resultado obtenido en el proceso de la evaluación exante, mediante el que fue conceptualizado viable y posteriormente financiado.

¹⁰ Consultar el capítulo de definiciones.

De igual manera es importante aclarar que con esta metodología es válido igualmente hacer seguimiento a programas. Para el Gapi, una suma de proyectos es un programa. Dicho en otras palabras el proyecto es la unidad básica de planeación en la que se estructura un programa.

De igual manera, en ambos casos deben estar claramente definidos los componentes del gasto, los objetivos programados, los estudios requeridos, etc., que es la estructura básica que utiliza la Metodología General Ajustada, MGA; estructura sobre la que se hace seguimiento.

Cuando se piensa en evaluación dentro del ciclo del proyecto, se deben tener en cuenta varios tipos, de acuerdo con el cuadro No. 1. Tipo de evaluación en las etapas del ciclo del proyecto, se tiene:

- Evaluación ex ante, la que se realiza con la MGA.
- Seguimiento, la que se realiza con esta metodología propuesta.
- Evaluación ex post, para la que se está desarrollando la respectiva metodología.

Cuadro No. 1: Tipo de evaluación en las etapas del ciclo del proyecto.

ETAPA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIPO DE EVALUACION
PREINVERSIÓN Idea Perfil Prefactibilidad Factibilidad Diseños preliminares	Formulación Evaluación Programación	Planeación Revisión	1. Evaluación ex ante
INVERSIÓN Diseños definitivos Construcción	Ejecutar	Reprogramación Control Revisión	1. Seguimiento físico – financiero a la inversión. 2. Seguimiento a las metas de los indicadores. 3. Seguimiento presupuestal y contable. 4. Seguimiento a contratos. 5. Seguimiento cualitativo.
OPERACIÓN MANTENIMIENTO	Y Operar y mantener	Control Revisión	1. Seguimiento físico – financiero a la inversión. 2. Seguimiento a las metas de los indicadores. 3. Seguimiento presupuestal y contable. 4. Seguimiento a contratos. 5. Seguimiento cualitativo. 6. Evaluación ex post Para el Gapi, la evaluación ex post se debe hacer dos años después de haber iniciado la etapa de operación y mantenimiento del proyecto, teniendo en cuenta la experiencia chilena única en Latinoamérica.

Se espera que el seguimiento, provea de información para realizar el ajuste en los objetivos, metas y estrategias. Tiene como objetivo, complementar el ciclo del proyecto para garantizar una óptima asignación de recursos. Para tal fin, se debe:

- Establecer un sistema de seguimiento físico financiero; con el cual se ejercerá la labor de monitoreo sobre la ejecución de los proyectos, de tal forma que se observen las variaciones sobre lo previsto, se determinen las causas y se introduzcan los ajustes pertinentes.

Este sistema debe emitir señales de alerta que permitan tomar correctivos para ajustar la marcha de la ejecución del proyecto (cuando se presentan desviaciones respecto de la programación inicial). Igualmente proporcionará información útil para detectar la necesidad de reevaluación del proyecto.

- Analizar la información en cada una de las etapas del proyecto, considerando la relación entre la línea base del proyecto (evaluación ex ante) y su programación. El proceso se circunscribe a la duración de la ejecución del gasto de inversión (vigencias requeridas para la ejecución de los recursos contemplados la línea base para la etapa).
- Terminada cualquiera de las etapas del proyecto, se podrá elaborar un informe final que consolide la información recolectada.

Aunque se profundizará este tema en la Metodología de Evaluación Expost¹¹, dentro de este seguimiento se deberá establecer:

- La mirada al ciclo del proyecto, a través del cual se dará cumplimiento a varios propósitos: conocer el impacto y resultado de los planes, programas y proyectos, comparar los resultados alcanzados con las metas establecidas inicialmente, introducir correcciones y ajustes pertinentes para nuevos proyectos, establecer correctivos para esta etapa, etc.

2.1.1. Informes que se deben elaborar.

Los informes que se deberán desarrollar o diligenciar al utilizar la metodología de seguimiento en cada etapa del proyecto serán los siguientes:

- Etapa de preinversión:
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Preinversión de Proyecto, IFPP
- Etapa de inversión.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Inversión del Proyecto, IFIP.
- Etapa de operación.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Mantenimiento del Proyecto, IFMP.

¹¹ Es importante tener en cuenta que el Grupo Asesor de la Gestión de Programa y Proyectos de Inversión Pública, Gapi ha tomado la decisión de hacer la evaluación expost una vez han transcurrido dos años (dos vigencias) de haberse dado comienzo a la etapa de operación del proyecto, teniendo en cuenta la experiencia chilena única en Latinoamérica.

2.2. Esquema del seguimiento.

El sistema diseñado para el seguimiento de programas y proyectos de inversión pública, se basa en dos elementos básicos: la *programación*¹² y la *ejecución*¹³. El objetivo de este sistema es detectar las desviaciones, a través de la emisión de señales de alerta, producto de la comparación de dichos elementos. Se analiza la información que proviene de la línea base del proyecto, para cada uno de los períodos o vigencias de las etapas de preinversión, inversión y operación; discriminada así:

- Información de identificación.
 - Identificación del proyecto.
 - Análisis de la situación con proyecto.
 - Análisis de la participación comunitaria.
 - Análisis del avance en estudios, licencias y permisos requeridos.
 - Análisis de riesgos del proyecto.
- Programación del proyecto.
 - Programación físico financiera.
 - Programación de metas.
 - Programación de fuentes de financiación.
 - Programación total amortización de crédito y pago de financiación.
 - Ponderación en el uso de factores de origen nacional.
 - Información general de los diferentes estudios realizados.
 - Información estudio técnico.
 - Resumen de evaluación financiera y económica.
 - Cuantificación de ingresos y beneficios.
- Seguimiento cualitativo y cuantitativo
 - Seguimiento cualitativo (preguntas abiertas con rangos de calificación)
 - Seguimiento cuantitativo (programa físico financiero, indicadores).
 - Información adicional.

Es importante tener en cuenta que los formatos presentados en la metodología de evaluación ex ante, permite consignar la información para las tres etapas del proyecto: preinversión, inversión, mantenimiento y operación, por lo tanto esta metodología podrá alimentar un informe final de ejecución (para cada una de las etapas del mismo)¹⁴; lo cual permitirá la sistematización del ciclo del proyecto.

¹² Establecer un programa (planeación de actividades y productos para cumplir un objetivo)

¹³ Etapa dentro del ciclo del proyecto durante la cual se realizan todas las inversiones necesarias para poder comenzar a percibir beneficios y resultados.

¹⁴ Informe Final Etapa de Preinversión de Proyecto, IFPP; Informe Final Etapa de Inversión del Proyecto, IFIP; Informe Final Etapa de Mantenimiento del Proyecto, IFMP.

III. FORMATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN.

3.1. Módulo 1 - Identificación del proyecto

En este modulo se trae toda la información general del programa o proyecto desarrollada en la evaluación exante del mismo; se puede complementar con información que a discreción de la persona encargada de realizar la tarea de seguimiento sea importante a tener en cuenta en el seguimiento.

Los formatos que se diligenciarán son los siguientes:

Formato SI - 01: Selección del tipo de reporte a elaborar del proyecto.

Formato SI - 02: Identificación del proyecto.

Formato SI - 03: Situación actual con la ejecución del proyecto.

Formato SI - 04: Análisis de la participación Comunitaria y Veeduría Ciudadana.

Formato SI - 05: Estudios, licencias y permisos.

Formato SI - 06: Análisis de riesgos del proyecto.

3.1.1. Selección del tipo de reporte a elaborar e identificación del proyecto.

Se tendrán informes consolidados al terminar la etapa a la cual se realiza seguimiento. Los informes a diligenciar serán:

- Etapa de preinversión:
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Preinversión de Proyecto, IFPP
- Etapa de inversión.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de inversión del Proyecto, IFIP.
- Etapa de operación.
 - Informe de seguimiento de cada una de las vigencias programadas.
 - Informe Final Etapa de Operación y Mantenimiento del Proyecto, IFMP.

Para diligenciar el formato **SI - 01: Selección del tipo de reporte a elaborar del proyecto**, tenga en cuenta:

En la primera parte del formato, la persona encargada de realizar el seguimiento del proyecto debe seleccionar el tipo de tarea a ejecutar marcando Si o No.

1. La tarea que va ejecutar:
 - Seguimiento al proyecto de inversión.
 - Informe consolidado de la terminación de una etapa.
 - Informe final de seguimiento del proyecto de inversión (terminación de preinversión, inversión y transcurridos dos años de operación).
2. La etapa del proyecto a la que va a hacer seguimiento o informe consolidado:
 - Preinversión.
 - Inversión.
 - Mantenimiento y operación.

FORMATO SI - 01: SELECCIÓN DEL TIPO DE REPORTE A ELABORAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	
1. Seguimiento al proyecto de inversión	
Etapa Preinversión	
Etapa Inversión	
Etapa Mantenimiento u Operación	
2. Informe consolidado de la terminación de una etapa.	
Etapa Preinversión	
Etapa Inversión	
Etapa Mantenimiento u Operación	

3.1.2. Identificación del proyecto.

Para diligenciar el formato **SI - 02: Identificación del proyecto**, tenga en cuenta:

Las variables de la primera parte de este formato se diligenciarán automáticamente desde la ficha Estadística Básica de Información, EBI de la Metodología General Ajustada, MGA.

FORMATO SI – 02 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	
Código de registro en el Banco de Proyectos.	
Nombre del proyecto.	
Nombre entidad ejecutora.:	
Persona responsable:	
Cargo:	
Dirección:	
Teléfonos:	
E-Mail:	
Fecha de elaboración del estudio:	

En la segunda parte del formato, la persona encargada del seguimiento deberá diligenciar la información solicitada, si selecciona **NO** en el renglón “**Igual a la anterior**”; de seleccionar SI, la información para diligenciar el formato se traerá de manera automática.

ENTIDAD QUE EJECUTA Y EFECTUA EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO				
Igual a la anterior	SI		NO	
Nombre entidad ejecutora:				
Persona responsable:				
Cargo:				
Dirección:				
Teléfonos:				
E-Mail:				
Fecha de elaboración del estudio:				

La tercera parte del formato se diligenciará automáticamente desde la ficha Estadística Básica de Información, EBI, de la Metodología General Ajustada, MGA.

INFORMACIÓN DEL PROYECTO	
1. Objetivo general del proyecto.	
2. Descripción del proyecto	

3.1.3. Situación sin proyecto vs con proyecto.

En el formato **SI - 03: Situación sin proyecto vs con proyecto** se diligencia automáticamente la información correspondiente a la situación actual y la situación esperada desde la Metodología General Ajustada, MGA. Se deberá diligenciar por la persona que esta realizando el seguimiento la situación con proyecto teniendo en cuenta las variables descritas.

FORMATO SI – 03 SITUACIÓN SIN PROYECTO VS CON PROYECTO.		
EVALUACIÓN EXANTE		SEGUIMIENTO
SITUACIÓN SIN PROYECTO	SITUACIÓN ESPERADA	SITUACIÓN CON PROYECTO
1. Población objetivo del proyecto		1. Población objetivo atendida con el proyecto.
2. Zona objetivo a atender con el proyecto.		2. Zona atendida con el proyecto.
3. Describa la situación existente en relación con el problema o necesidad.	1. Describa la situación esperada en relación con el problema o necesidad.	3. Describa la situación actual en relación con el problema o necesidad.
4. Establezca cuál es la causa principal del problema y cómo evolucionará la situación si no se toma alguna medida para solucionarlo.		4. Establezca respecto a la causa principal del problema su evolución después de implantar el proyecto.
5. Describa en qué condiciones se está prestando el servicio actualmente y/o se están produciendo los bienes.		5. Describa en qué condiciones se está prestando el servicio y/o se están produciendo los bienes después de implantar el proyecto.
6. Establezca cómo evolucionará la situación si se toma alguna medida para solucionarlo.		
7. Describa en qué condiciones se prestará el servicio o se producirán los bienes en el futuro.		
8. Indicadores Iniciales. ¿Cuál es la magnitud del problema actualmente?	2. Indicadores esperados con proyecto. ¿Qué resultado se espera en la mitigación del problema?	6. Indicadores Actuales. ¿Cuál es la magnitud del problema actualmente?
9. Indicadores sin proyecto. ¿Qué pasaría si no se implementa el proyecto en el próximo futuro?.		
		7. Comentarios adicionales.

3.1.4. Análisis de la participación comunitaria y veeduría ciudadana.

El formato SI - 04: Análisis de la participación Comunitaria y Veeduría Ciudadana, se divide en dos partes:

- Situación antes de la ejecución del proyecto, que será diligenciado automáticamente desde la ficha Estadística Básica de Información, EBI de la Metodología General Ajustada, MGA para las etapas: Preinversión, inversión y/o operación y mantenimiento.
- Situación con la ejecución del proyecto, que deberá ser diligenciada por el encargado del seguimiento. Este formato se diligencia para las mismas etapas.

FORMATO SI - 04: ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y VEEDURÍA CIUDADANA		
1. Participación de la comunidad y veeduría Ciudadana		
	Situación antes de la ejecución del proyecto	Situación con la ejecución del proyecto
1.1. Etapa de preinversión.		
Nro de veedores.		
Nro. De miembros de la Junta de acción Comunal.		
Nro. De ciudadanos interesados (colaboradores).		
1.2. Etapa de inversión.		
Nro de veedores.		
Nro. De miembros de la Junta de acción Comunal.		
Nro. De ciudadanos interesados (colaboradores).		
1.3. Etapa de operación y mantenimiento.		
Nro de veedores.		
Nro. De miembros de la Junta de acción Comunal.		
Nro. De ciudadanos interesados (colaboradores).		
2. Describa en pocas palabras algún tipo de concertación y coordinación que se haya dado entre el ente responsable del proyecto, otras instituciones involucradas y la comunidad, relevante para el desarrollo del proyecto.		
3. Otros comentarios.		

3.1.5. Estudios, licencias y permisos.

En el formato SI - 05: Estudios, licencias y permisos se consignará.

- La fecha de elaboración del estudio de la formulación y evaluación ex ante del programa y/o proyecto, la cual será diligenciada automáticamente desde la ficha Estadística Básica de Información, EBI de la Metodología General Ajustada, MGA,
- Información adicional al proyecto la cual deberá ser diligenciada por la persona que este realizando el seguimiento: Estudios posteriores a la presentación del proyecto ante el Banco de Proyectos, licencias otorgadas antes o después de la ejecución y comentarios adicionales.

FORMATO SI - 05: ESTUDIOS, LICENCIAS Y PERMISOS
1. Fecha de elaboración de la formulación del proyecto en la Metodología General Ajustada, la MGA y ficha EBI.
2. Estudios posteriores a la presentación del proyecto ante el Banco de Proyectos.
3. Licencias otorgadas antes o después de iniciada la ejecución.
4. Comentarios adicionales.

3.1.6. análisis de riesgos institucionales durante la ejecución del proyecto.

En el formato SI - 06: Análisis de riesgos durante la ejecución del proyecto, se consignará la siguiente información relacionada con los posibles riesgos que se hayan identificado y que han impedido la evolución normal en la ejecución del proyecto.

- Etapa de identificación de los riesgos; en esta columna se debe seleccionar la etapa en la cual se presentó el evento de riesgo al proyecto en análisis.
- En riesgo, se señalará el riesgo que se detectó durante la ejecución del proyecto.
- En plan de mitigación, se describirá la estrategia que se implanto o implantará para la mitigación del riesgo identificado.
- En seguimiento y control, se planteará la estrategia a utilizar para hacer seguimiento del control del riesgo definido.
- En análisis cuantitativo de los riesgos, se colocará porcentualmente (1 a 100) el valor estimado del riesgo antes de la implantación de la solución. En la columna programada, la meta esperada a alcanzar con el plan de mitigación.
- Análisis cualitativo de los riesgos, se describirá cualitativamente el riesgo y se brindará un indicador que permita medir el comportamiento del mismo de acuerdo al plan de mitigación.
- En comentarios al seguimiento; se deberán incluir comentarios que complementen la información (resultados obtenidos para el debido control de los riesgos, decisiones y acciones adelantadas para el debido control de los riesgos, etc).

FORMATO SI - 06: ANÁLISIS DE RIESGOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO							
ETAPA	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS		ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS	
				VALOR ESTIMADO DEL RIESGO	META ESPERADA	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE MEDIDA
1.1. Etapa de preinversión.							
1.2. Etapa de ejecución.							
1.3. Etapa de mantenimiento y operación.							
2. Decisiones y acciones adelantadas para el debido control de los riesgos.							
3. Resultados obtenidos para el debido control de los riesgos							
4. Comentarios adicionales al proceso.							

3.2. Módulo 2 – Seguimiento a la programación del proyecto

Este modulo debe contener la información requerida para el seguimiento presupuestal, físico, financiero e indicadores del proyecto, que se desarrollo en la etapa de formulación y evaluación del mismo en la Metodología de evaluación exante, además los cambios o ajustes, que se hayan realizado en cada uno de los periodos de análisis, de manera que se pueda consolidar y sistematizar la información para el horizonte de evaluación.

Los formatos que se diligenciarán son los siguientes:

- Formato SP - 01: Programación Físico – Financiera.
- Formato SP - 02: Programación de Metas.
- Formato SP - 03: Programación Fuentes de Financiación.
- Formato SP - 04: Programación Total amortización de crédito y pago de capital.
- Formato SP - 05: Ponderación en el Uso de Los Factores de Origen Nacional.
- Formato SP - 06: Información General de los Diferentes Estudios Aplicados.
- Formato SP - 07: Información técnica del proyecto.
- Formato SP - 08: Resumen de la Evaluación Financiera y Económica.
- Formato SP - 09: Cuantificación de los Ingresos y Beneficios del Proyecto.

3.2.1. Programación físico – financiera.

En el formato **SP - 01: Programación Físico – Financiera**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SP - 01: PROGRAMACIÓN FÍSICO – FINANCIERA (Cifras en miles de pesos)																						
COMPONENTE O CATEGORÍA DEL GASTO	ACTIVIDAD	UND	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PARTICIPACIÓN %	PERIODOS															
							(A)	(B)	(C=A*B)	(D = C * 100/N)	AÑO CALENDARIO											
											1							n			
											200...				200...				200...			
%MF	MFA	VTMF	VTMFA	%MF	MFA	VTMF	VTMFA	%MF	MFA	VTMF	VTMFA											
ETAPA DE PREINVERSIÓN																						
	1.	P																				
		RP																				
		E																				
	P																				
		RP																				
		E																				
	n	P																				
		RP																				
		E																				
E. TOTAL PREINVERSIÓN PROGRAMADO (1P +...P + nP)																						
F. TOTAL PREINVERSIÓN REPROGRAMADA (1R +...R + nR)																						
G. TOTAL PREINVERSIÓN EJECUTADA (1E +...E + nE)																						
ETAPA INVERSIÓN																						
	1.	P																				
		RP																				
		E																				
	...	P																				
		RP																				
		E																				

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SP - 01: PROGRAMACIÓN FÍSICO – FINANCIERA (Cifras en miles de pesos)																				
	<i>n</i>	<i>P</i>																		
		<i>RP</i>																		
		<i>E</i>																		
H. TOTAL INVERSIÓN PROGRAMADA (1P +...P + nP)																				
I. TOTAL INVERSIÓN REPROGRAMADA (1R +...R + nR)																				
J. TOTAL INVERSIÓN EJECUTADA (1E +...E + nE)																				
ETAPA MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN																				
	<i>1.</i>	<i>P</i>																		
		<i>RP</i>																		
		<i>E</i>																		
	<i>...</i>	<i>P</i>																		
		<i>RP</i>																		
		<i>E</i>																		
	<i>n</i>	<i>P</i>																		
		<i>RP</i>																		
		<i>E</i>																		
K. TOTAL OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO PROGRAMADO (1P +...P + nP)																				
L. TOTAL OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO REPROGRAMADA (1R +...R + nR)																				
M. TOTAL OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO EJECUTADA (1E +...E + nE)																				
N VALOR TOTAL PROGRAMADO (E+H+K)																				
O. VALOR TOTAL REPROGRAMADO (F+I+L)																				
P. VALOR TOTAL EJECUTADO (G+J+M)																				

SIGLAS:

- %MF, Porcentaje de meta física.
- MFA, Meta física acumulada.
- VTMF, Valor total meta financiera.
- VTMFA, Valor total meta financiera acumulada.
- P, programado.
- RP, reprogramado.
- E, ejecutado.
- A, columna denominada cantidad.

B, columna denominada valor unitario.

C, columna denominada valor total, se obtiene multiplicando A por B.

D, columna denominada participación dada en porcentaje, relación valor total componente entre el valor total del proyecto.

3.2.2. Programación de metas.

En el formato **SP - 02: Programación de metas**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento; para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN DE METAS									
1. Indicadores propuestos en la evaluación ex ante.									
CATEGORÍA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	PROGRAMACIÓN METAS			
							PERIODOS		
							0	...	n
							AÑOS CALENDARIO		
							200	...	200
PRODUCTO						P			
						RP			
						E			
IMPACTO						P			
						RP			
						E			
GESTIÓN						P			
						RP			
						E			
CIENCIA Y TECNOLOGIA						P			
						RP			
						E			
GENERACIÓN DE EMPLEO						P			
						RP			
						E			
EFICIENCIA - Ejecución						P			

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
 GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
 PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN DE METAS									
presupuestal						RP			
						E			
2. Por qué razón han variado las metas programadas?									
3. Si han adicionado indicadores por qué razón se da dicha adición?									
4. Comentarios generales.									

SIGLAS.
 P, programado.
 RP, reprogramado.
 E, ejecutado.

3.2.3. Programación de fuentes de financiación.

En el formato **SEP - 03: Programación de fuentes de financiación**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento; para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN FUENTES DE FINANCIACIÓN							
FUENTES		PERIODOS				TOTAL EFECTIVO	PARTICIPACIÓN %
		0	1	...	n		
		AÑOS					
		200...	200...	200...	200n		
ETAPA DE PREINVERSIÓN							
1. APORTES ENTIDAD		Entidad					
Recursos ordinarios	P						
	RP						
	E						
Cooperación técnica	P						
	RP						
	E						
Crédito	P						
	RP						
	E						
Contrapartida Crédito	P						
	RP						
	E						
Audiencias públicas.	P						
	RP						
	E						
RECURSOS PROPIOS							
Recursos capital.	P						
	RP						
	E						
Recursos corrientes.	P						
	RP						
	E						
Recursos parafiscales.	P						
	RP						
	E						
REGALÍAS							
Regalías directas.	P						
	RP						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN FUENTES DE FINANCIACIÓN							
FUENTES		PERIODOS				TOTAL EFECTIVO	PARTICIPACIÓN %
		0	1	...	n		
		AÑOS					
		200...	200...	200...	200n		
	E						
Regalías indirectas. (Fondo Nacional de Regalías)	P						
	RP						
	E						
Escalonamiento.	P						
	RP						
	E						
Faep	P						
	RP						
	E						
2. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.	P						
	RP						
	E						
TOTAL ETAPA DE PREINVERSIÓN	P						
	RP						
	E						
ETAPA DE INVERSIÓN							
1. APORTES ENTIDAD	Entidad						
Recursos ordinarios	P						
	RP						
	E						
Cooperación técnica	P						
	RP						
	E						
Crédito	P						
	RP						
	E						
Contrapartida Crédito	P						
	RP						
	E						
Audiencias públicas.	P						
	RP						
	E						
RECURSOS PROPIOS							
Recursos capital.	P						
	RP						
	E						
Recursos corrientes.	P						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN FUENTES DE FINANCIACIÓN							
FUENTES		PERIODOS				TOTAL EFECTIVO	PARTICIPACIÓN %
		0	1	...	n		
		AÑOS					
		200...	200...	200...	200n		
Recursos parafiscales.	RP						
	E						
	P						
	RP						
	E						
REGALIAS							
Regalías directas	P						
	RP						
	E						
Regalías indirectas. (Fondo Nacional de Regalías)	P						
	RP						
	E						
Escalonamiento.	P						
	RP						
	E						
Faep	P						
	RP						
	E						
2. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.	P						
	RP						
	E						
TOTAL ETAPA DE INVERSIÓN	P						
	RP						
	E						
ETAPA DE MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN							
APORTES ENTIDAD	Entidad						
Recursos ordinarios	P						
	RP						
	E						
Cooperación técnica	P						
	RP						
	E						
Crédito	P						
	RP						
	E						
Contrapartida Crédito	P						
	RP						
	E						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SEP - 03: PROGRAMACIÓN FUENTES DE FINANCIACIÓN							
FUENTES		PERIODOS				TOTAL EFECTIVO	PARTICIPACIÓN %
		0	1	...	n		
		AÑOS					
		200...	200...	200...	200n		
Audiencias públicas.	P						
	RP						
	E						
RECURSOS PROPIOS							
Recursos capital.	P						
	RP						
	E						
Recursos corrientes.	P						
	RP						
	E						
Recursos parafiscales.	P						
	RP						
	E						
REGALÍAS							
Regalías directas	P						
	RP						
	E						
Regalías indirectas. (Fondo Nacional de Regalías)	P						
	RP						
	E						
Escalonamiento.	P						
	RP						
	E						
Faep	P						
	RP						
	E						
2. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.	P						
	RP						
	E						
TOTAL ETAPA DE OPERACIÓN	P						
	RP						
	E						
TOTAL PROYECTO (Preinversión, inversión y operación)	P						
	RP						
	E						
1. Comentarios generales:							
2. ¿Porqué razón han variado las fuentes de financiación?.							
3. ¿Porqué razón han cambiado los montos'							

SIGLAS.

P, programado.

RP, reprogramado.

E, ejecutado.

3.2.4. Amortización de crédito y pago a capital.

En el formato **SP - 04: Amortización de crédito y pago a capital**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento para cada una de las etapas del proyecto.

Si es crédito extranjero, deberá registrarse en miles de pesos.

FORMATO SP - 04: AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO Y PAGO A CAPITAL (miles de pesos).							
Si es crédito extranjero, señale la tasa de cambio.							
CONCEPTO	TOTAL	200...		n		200..	
		NAL	EXT	NAL	EXT	NAL	EXT
1. Valor del crédito	P						
	RP						
	E						
2. Cuota de amortización.	P						
	RP						
	E						
3. Saldos.	P						
	RP						
	E						
4. Intereses.	P						
	RP						
	E						
5. Pago	P						
	RP						
	E						
Total proyecto	P						
	RP						
	E						
1. Si han cambiado las fuentes de crédito ¿Porqué razón se ha dado el cambio?							
2. ¿Porqué razón han variado los montos?							
3. Comentarios generales.							

SIGLAS.

P, programado.
RP, reprogramado.
E, ejecutado.

3.2.5. Ponderación en el Uso de Los Factores de Origen Nacional.

En el formato **SP - 05: Ponderación en el Uso de los Factores de Origen Nacional**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento; para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SP - 05: PONDERACIÓN EN EL USO DE LOS FACTORES DE ORIGEN NACIONAL							
VALORES TOTALES		MANO DE OBRA		INSUMOS		MAQUINARIA Y EQUIPO	
		NAL	EXT	NAL	EXT	NAL	EXT
I. PREINVERSIÓN	P						
	RP						
	E						
II. INVERSIÓN	P						
	RP						
	E						
III. OPERACIÓN Y/O MANTENIMIENTO	P						
	RP						
	E						
A. TOTALES	P						
	RP						
	E						
B. TOTALES RUBROS	P						
	RP						
	E						
C. PORCENTAJE	P						
	RP						
	E						
1. ¿Por qué razón ha variado la ponderación de factores?.							
2. Comentarios generales.							

SIGLAS.

P, programado.
RP, reprogramado.
E, ejecutado.

3.2.6. Información General de los Diferentes Estudios Aplicados.

Se deberá diligenciar el formato **SP - 06**: Información general de los diferentes estudios aplicados, de manera que se complemente la información registrada en la Metodología General Ajustada, MGA.

El formato se divide en tres partes: La primera contiene la información programada, esta proviene de la ficha Estadística Básica de Información, EBI, de la metodología General Ajustada, MGA. En la segunda se espera sea incluida la información que ha variado en alguno de los estudios; de no haber sucedido ningún cambio no se deberá diligenciar la columna del estudio respectivo. Por último los comentarios relevantes que se consideren de importancia para el proyecto.

FORMATO SP - 06: INFORMACIÓN GENERAL DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS APLICADOS								
NOMBRE DEL ESTUDIO ANALIZADO								
LEGAL	MERCADO	LOCALIZACIÓN	TÉCNICO	INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL	AMBIENTAL	DESASTRES	COMUNITARIOS	FINANCIERO
INFORMACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA								
VARIACIONES O COMPLEMENTO								
Comentarios Generales								

3.2.7. Información técnica del proyecto.

Formato SP - 07: Información técnica del proyecto: Para la primera parte del formato la información de la columna denominada Descripción evaluación ex ante será diligenciada automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA. La columna “Descripción al momento del seguimiento” deberá ser diligenciada por quien efectúa el seguimiento.

En la segunda parte del formato, Capacidad y beneficio del proyecto, la columna denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; la columna denominada ejecución, E, debe ser diligenciadas por la persona que ejecuta el seguimiento.

FORMATO SP - 07: INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO.									
Componente en análisis	Descripción evaluación ex ante				Descripción al momento del seguimiento				
Mano de obra calificada									
Mano de obra no calificada									
Materias primas									
Materiales									
Servicios públicos domiciliarios									
Seguros									
Transporte (fletes)									
Gastos generales (arriendos)									
Otros gastos generales									
Activos fijos – terrenos									
Activos fijos – edificios									
Activos fijos – maquinaria y equipo									
Activos diferidos									
	CAPACIDAD Y BENEFICIOS DEL PROYECTO								
	UND	Años calendario						TOTALES	
		200-	200-			n			
		Períodos							
		0	...		n				
		P	E	P	E	P	E	P	E
	ETAPA DE PREINVERSIÓN								
Capacidad									
Beneficios ambientales									
Otros beneficios									
Descripción									
	ETAPA DE INVERSIÓN								
Capacidad									
Beneficios ambientales									
Otros beneficios									
Descripción									
	ETAPA DE MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN								
Capacidad									
Beneficios ambientales									
Otros beneficios									
Descripción									
Comentarios adicionales									

SIGLAS.

P, programado.

RP, reprogramado.

E, ejecutado.

3.2.8. Resumen de la Evaluación Financiera y Económica.

En el formato **SP - 08: Resumen de la Información Financiera y económica**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento; para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SP - 07: RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA									
	EVALUACIÓN						COMENTARIOS	Costo / Und beneficio	Costo / capacidad
	FINANCIERA			ECONÓMICA O SOCIAL					
	A tasa de oportunidad de mercado			Descontada a tasa económica y social del 12%					
	VPNF	TIR	CAE	VPNES	TIRES	CAEES			
VALORES DE LA EVALUACIÓN EXANTE									
P									
RP									
E									

Es importante anotar que este formato permite analizar la variación en el VPN y la TIR iniciales del proyecto (que se han calculado sobre los flujos a precios constantes), comparados con la realidad de los flujos desembolsados (recortes al proyecto y ajuste a vigencias respecto al cronograma de inversión inicial). Genera un escenario de sensibilidades¹⁵ del proyecto que analiza el costo de oportunidad¹⁶ del mismo, el cual puede servir de señal para negociar la figura de recorte de recursos y ampliación de vigencias.

SIGLAS

P, programado.

RP, reprogramado.

E, ejecutado.

VPNF, Valor presente neto financiero.

TIR, tasa interna de retorno.

CAE, Costo anual equivalente.

VPNES, Valor presente neto financiero económico o social.

CAEES, Costo anual equivalente económico o social.

RB/C, relación costo beneficio

¹⁵ El escenario de sensibilidades se refiere a la comparación de los posibles flujos financieros y la afectación por la asignación de recursos en vigencias distintas a las solicitadas en el horizonte de evaluación del proyecto, que pueden generar variaciones en los flujos y a la vez en los indicadores; son simulaciones que puede realizar el ejecutor para mostrar la afectación en la rentabilidad del proyecto y analizar los posibles recortes.

¹⁶ El concepto del beneficio a que se renuncia o sacrifica en favor de una alternativa, se denomina costo de oportunidad y es fundamental aplicarlo como criterio de evaluación en la determinación de los costos de inversión y de operación de cada una de las alternativas.

3.2.9. Cuantificación de los Ingresos y Beneficios del Proyecto.

En el formato **SP - 09: Cuantificación de Ingresos y Beneficios**, la fila denominada programación, P, se diligenciará automáticamente desde la ficha EBI de la Metodología General Ajustada, MGA; las filas denominadas reprogramación, RP y ejecución, E, deben ser diligenciados por la persona que ejecuta el seguimiento; para cada una de las etapas del proyecto.

FORMATO SP - 09: CUANTIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO.									
INGRESOS (VENTAS)									
CONCEPTO		UND	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PERIODOS				VALOR INGRESO TOTAL
					0	1	...	n	
					AÑOS CALENDARIO				
					200	200	..	200	
BIEN O SERVICIO	P								
	RP								
	E								
DESPERDICIOS	P								
	RP								
	E								
VR. DE SALVAMENTO.	P								
	RP								
	E								
VALOR TOTAL VENTAS Y VALOR DE SALVAMENTO									
	P								
	RP								
	E								
BENEFICIOS									
BENEFICIO AMBIENTAL	P								
	RP								
	E								
OTROS BENEFICIOS	P								
	RP								
	E								
VALOR TOTAL BENEFICIOS									
	P								
	RP								
	E								
VALOR TOTAL INGRESOS (VENTAS Y BENEFICIOS)									
	P								
	RP								
	E								
1. ¿Porqué razón han variado los ingresos y beneficios?									
2. Otros comentarios.									

SIGLAS.

P, programado.
RP, reprogramado.
E, ejecutado.

3.3. Módulo 3 – Seguimiento cualitativo del proyecto

Este modulo debe contener información de carácter cualitativo que permitirá enriquecer el seguimiento al proyecto.

Los formatos que se diligenciarán son los siguientes:

Formato SC - 01: Seguimiento cualitativo.

Formato SC - 02: Información adicional.

3.3.1. Seguimiento cualitativo.

El formato **SC - 01: Seguimiento Cualitativo**, sirve para que el responsable del seguimiento, la comunidad, las entidades participantes, órganos de control, agentes que han intervenido en la ejecución y puesta en marcha del proyecto, entre otros, incluyan la información que alimente cualitativamente el proyecto. Si la pregunta no aplica al proyecto, se debe explicar la razón.

Cada una de estas preguntas debe ser calificada de acuerdo al valor cuantitativo que se quiera dar a la respuesta de la pregunta teniendo en cuenta la escala de valores propuesta.

Se presentan algunas preguntas de referencia, las cuales deben responderse teniendo en cuenta la inspección directa. De igual manera se podrán incluir otras preguntas relevante para la persona responsable del seguimiento.

FORMATO SC - 01: SEGUIMIENTO CUALITATIVO DEL PROYECTO						
PREGUNTAS PROPUESTAS	CALIFICACIÓN					
	ALTO		MEDIO		BAJO	
	(8 a 10)	Justificación	(4 a 7)	Justificación	(0 a 3)	Justificación
INFORMACIÓN DEL SEGUIMIENTO						
Considera que la información suministrada por la entidad en el módulo de seguimiento es acorde con la realidad? Si o no, explicar.						
OBJETIVOS						
Se están cumpliendo los objetivos? Si o no, porqué considera esto.						
Considera que la entidad ejecutora tiene capacidad para lograr los objetivos? Si o no, porqué?						
Se pueden cumplir los objetivos con el tiempo de ejecución del proyecto? Si o no, porqué?						
Se pueden cumplir los objetivos con el presupuesto asignado? Si o no, porqué?						
Existen antecedentes (en la comunidad o entidad) que hagan realidad los objetivos? Si o no, porqué y de existir enumere cuales?.						
El cumplimiento de los objetivos del proyecto solucionarán el problema que vive la comunidad? Si o no, y porqué, de ser la respuesta negativa enumere cuáles deberían ser los objetivos.						
MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN						
Se ha venido mejorando la situación del problema gracias a la ejecución del proyecto? Si o no, porqué?						
RESULTADOS DEL PROYECTO						
Los productos o servicios que entregará (o está entregando) el proyecto son los esperados por la comunidad en cantidad y calidad? Si o no, porqué?						
CRONOGRAMA						
Esta de acuerdo con el cronograma del proyecto? Si o no, porqué?						
Está La programación general atrasada o adelantada? Si o no, porqué?						
Hay actividades atrasadas o adelantadas? Si o no, porqué?						
ACCESO A INFORMACIÓN						
Tiene acceso a información completa y de calidad sobre seguimiento en el tiempo esperado por parte de la entidad ejecutora? Si o no, porqué?						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SC - 01: SEGUIMIENTO CUALITATIVO DEL PROYECTO						
PREGUNTAS PROPUESTAS	CALIFICACIÓN					
	ALTO		MEDIO		BAJO	
	(8 a 10)	Justificación	(4 a 7)	Justificación	(0 a 3)	Justificación
EFFECTOS NEGATIVOS (EXTERNALIDADES NEGATIVAS)						
Si se han presentado obstáculos en la ejecución, se ha dado solución pertinente en un tiempo acorde? Si o no, porqué?						
Ante los efectos negativos que ha producido el proyecto se han llevado a cabo acciones mitigadoras (de solución) o compensatorias de acuerdo con las solicitudes de la comunidad? Si o no, porqué. Si su respuesta es negativa cuáles son las solicitudes de la comunidad y cómo cree que se deberían atender.						
TRABAJO CONJUNTO ENTRE ENTIDADES (SINERGIAS)						
Se dan sinergias acordes entre los actores institucionales regionales? Si o no, porqué?. Si su respuesta es negativa cuáles deberían darse, cómo y porqué.						
Existe duplicidad de esfuerzos? Si o no, porqué? Si su respuesta es afirmativa cuáles, porqué y qué se recomienda.						
VEEDURÍA Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD						
Tiene la comunidad algún tipo de mecanismo de vigilancia frente al proyecto? Si o no, porqué?.						
Tiene la comunidad algún rol participativo de vigilancia en el cumplimiento de obras previstas, inversiones correctas y cumplimiento de cronogramas. Si o no porqué?.						
Se cuenta con un mecanismo de veeduría por parte de la comunidad. Si o no, porqué?. Si su respuesta es afirmativa cuál es y cómo funciona? De ser negativa, cuál propone?						
La veeduría ha servido a su propósito? Si o no, porqué?.						
Se ha vinculado la comunidad en la formulación, gestión y seguimiento del proyecto? Si o no, porqué?. Si su respuesta es negativa, cómo cree que debería ser tenida en cuenta?						
PRESUPUESTO						
De acuerdo a los resultados el proyecto se ajusta al presupuesto, o esta sub o sobre valorado? Explique su respuesta.						
INGRESOS						
Sabe en qué se invertirán los ingresos provenientes del proyecto (si existen). Si o no, explique.						
Sabe cómo se invertirán los ingresos provenientes del proyecto (si existen). Si o no, explique.						
DEFASES						
El proyecto está desfasado en presupuesto. Si o no, porqué?.						
Se afecta la comunidad con el desfase de presupuesto?. Si o no y porqué?.						
Se tomaron medidas de ajuste se están tomando o tomarán? Si o no, explique.						
Se afecta la comunidad con el desfase de cronograma?. Si o no y porqué?.						
Se tomaron medidas de ajuste se están tomando o tomarán? Si o no, explique.						
EQUIPO HUMANO						
Tiene una buena opinión del equipo humano que labora en el proyecto? Si o no, explique.						
El equipo humano tiene un buen desempeño? Si o no, explique.						
El equipo humano tiene una actitud de compromiso frente al proyecto? Si o no, explique.						
CUBRIMIENTO						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

FORMATO SC - 01: SEGUIMIENTO CUALITATIVO DEL PROYECTO						
PREGUNTAS PROPUESTAS	CALIFICACIÓN					
	ALTO		MEDIO		BAJO	
	(8 a 10)	Justificación	(4 a 7)	Justificación	(0 a 3)	Justificación
El número de beneficiarios del proyecto han recibido los beneficios Si o no, explicar.						
Considera que una vez termine el proyecto se cumplirá con la cobertura de beneficiarios anotado en el proyecto? Si o no, explicar.						
CAPACITACIÓN						
El proyecto contempla una capacitación a la comunidad para su manejo posterior (si se requiere)? Si o no, explicar.						
Puede tener acceso a la información de la capacitación o la veeduría contempla acciones frente a esta necesidad? Si o no, explicar.						
OPERACIÓN						
Está organizada esta etapa (cronograma, presupuesto, etc) Si o no, explicar.						
Ha sido eficiente esta forma de organización? Si o no, explicar.						
Existe un Plan de Acción de la Entidad que asegura el mantenimiento del proyecto una vez terminada la fase de ejecución? Si o no, explicar.						
Tiene acceso a la información del Plan de Acción de la Entidad que asegura el mantenimiento del proyecto? Si o no, explicar.						
El sistema de veeduría ciudadana contempla la necesidad del Plan de Acción de la Entidad que asegura el mantenimiento del proyecto? Si o no, explique.						
LIDERAZGO						
Ha sido este proyecto líder en la región? Si o no, porqué?						
Ha sido este proyecto líder al interior de una entidad? Si o no, porqué?						
CUMPLIMIENTO Y VINCULACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO						
Conoce el(los) objetivo(s) del Plan de Desarrollo al(los) cual(es) apunta el proyecto?. Si o no, explique.						
Se está(n) cumpliendo el(los) objetivo(s) del Plan de Desarrollo al(los) cual(es) apunta el proyecto? Si o no, explicar.						
El cumplimiento de los objetivos sé esta dando de acorde con lo programado? Si o no, explique.						
Conoce el(los) objetivo(s) de política sectorial al(los) cual(es) apunta el proyecto?. Si o no, explique.						
Se está(n) cumpliendo el(los) objetivo(s) de política sectorial al(los) cual(es) apunta el proyecto gracias a su ejecución? Si o no, explicar.						
El cumplimiento de los objetivos sé esta dando de acorde con lo programado? Si o no, explique.						
OTRAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE QUIERA ADICIONAR.						
OTRAS PREGUNTAS VALIOSAS DE TENER EN CUENTA						
¿Cuál es la opinión en general del proyecto?						
¿Qué se ha aprendido de la experiencia (enseñanzas positivas y negativas)?						

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP
GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI
PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

OTRAS PREGUNTAS VALIOSAS DE TENER EN CUENTA

¿Qué aconsejaría copiar y desechar del proyecto para aplicar en un proyecto futuro?	
¿En que actividades se presentaron variaciones importantes, cuáles fueron, porqué se dieron y quién es el responsable?	
¿Qué implicaciones tendrá sobre el proyecto el adelanto o atraso y porqué?	
¿Qué acciones se tendrán en cuenta de ser requeridas para continuar con el cumplimiento al cronograma?	
¿Qué actividades han resultado más o menos costosas y porqué?	
¿Quién es el responsable de la variación de costos detectada y porqué?	
¿Qué medidas se implementarán para corregir las variaciones detectadas y en que momento?	
¿Sobre cuáles actividades es posible tomar acción inmediata para frenar las variaciones desfavorables, quién las tomará y cuándo?	
¿Cuál es la tendencia de las variaciones en el tiempo?	

3.3.2. Información adicional.

En el formato **SP - 02**: Información adicional, se deberá incluir toda aquella información que a criterio del ejecutor pueda ser relevante en la tarea de hacer seguimiento al proyecto, por ejemplo: informes de obra, actas de cambio de especificaciones, cantidades de obra, estudios, fotografías, planos, diseños, etc., que complementen la información y que puedan ser consultados.

FORMATO SP - 02: Información adicional	
	Fecha
1. Información técnica (actas de cambio de especificaciones, cantidades de obra, etc)	
2. Informe de obra.	
3. Informes de interventoría.	
4. Fotografías del proyecto.	
5. Publicaciones y estudios realizados para el proyecto.	
6. Otra información adicional.	

IV. ANEXO MARCO LEGAL ¹⁷.

Se presenta en este numeral la normatividad o reglamentación relativa al Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional que se relaciona con el componente Metodológico:

Constitución Política de Colombia.

- **Artículo 209:** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá el control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

- **Artículo 267:** “La vigilancia de la gestión fiscal del estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la contraloría podrá ejercer control posterior sobre cuentas de cualquier entidad territorial.”
- **Artículo 334:** “La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.

El Estado, de manera especial intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones”

- **Artículo 339:** “Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus

¹⁷ Consultar el portal del Bpin (www.dnp.gov.co): El Bpin para principiantes, el paquete de ayudas para conformar bancos de programas y proyectos en los departamentos, distritos y municipios, Leyes, Decretos, Resoluciones, Ordenanzas, Acuerdos, etc.; igualmente visitar (www.presidencia.gov.co).

recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo.”

- **Artículo 343:** “La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.”
- **Artículo 344:** “Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participaran en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la ley.

En todo caso el organismo nacional de planeación, de manera selectiva, podrá ejercer dicha evaluación sobre cualquier entidad territorial.”

- **Artículo 357:** “Los municipios participaran en los ingresos corrientes de la nación, para lo cual deberán demostrar a los organismos de evaluación y control de resultados la eficiente y correcta aplicación de estos recursos y, en caso de mal manejo, se harán acreedores a las sanciones que establezca la ley.

Posterior a la Constitución, el poder legislativo ha promulgado leyes para impulsar y fortalecer el proceso de evaluación de gestión y resultados:”

Decreto 841 de 1.990 **Reglamentación de la Ley 38 de 1.989.**

- **Artículo 5:** “Manual de Operación y Metodologías. El Departamento Nacional de Planeación elaborará un Manual de Operación y Metodologías del Banco de Proyectos de Inversión Nacional en el cual se incluirán, sin excepción, todas las metodologías y pasos que se deben seguir, así como las definiciones necesarias para la evaluación de proyectos de inversión para su calificación de viabilidad técnica, económica y social, y para el seguimiento correspondiente una vez sean incorporados al Decreto de Liquidación del Presupuesto General de la Nación, cuando esto suceda.

Esto se hará de forma que le permita a todos los organismos y entidades, así como a los consultores que se contraten, realizar la evaluación de los proyectos de inversión que hayan de ser incluidos en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional.

El Manual de Operación y Metodologías debe contener una definición precisa de todos los conceptos que se utilicen en él, o, excepcionalmente, cuando se considere más sencillo y práctico, dichos conceptos deberán estar definidos en forma precisa en textos específicos referenciados”.

- **Artículo 6:** “**Red Nacional de Bancos de Proyectos.** El Departamento Nacional de Planeación organizará y coordinará una red Nacional de bancos de Proyectos, la cual estará conformada por los bancos de proyectos de inversión de los diferentes niveles territoriales del

sector público, tanto central como descentralizado, que reúnan los requisitos necesarios para participar.

Con el fin de poder participar en la Red Nacional de Bancos de Proyectos, los bancos de proyectos de inversión del orden departamental y municipal o distrital, así como de las empresas industriales y comerciales del estado, utilizarán en su montaje sistemas de información y metodologías de evaluación y seguimiento compatibles con los del Banco de proyectos de Inversión Nacional”.

- **Artículo 32:** “Evaluación de Resultados. Constituye evaluación de resultados, en la forma en que queda establecido en el artículo 77 de la Ley 38 de 1.989 y en el artículo 63 del Decreto 3077 del mismo año, la evaluación continua que el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional hace de los proyectos de inversión que cuenten con financiación total o parcial del Presupuesto General de la Nación, sin excepción, así como de los proyectos de inversión de personas ajenas a dicho presupuesto a los cuales el CONFIS haya ordenado hacerles seguimiento, en ejercicio de las facultades establecidas en el literal c) artículo 3 del decreto 411 de 1.990, supervisando entre otras las siguientes:
 - a. El cumplimiento eficaz de las metas financieras y, entre estas, la eficiencia de los proyectos de inversión que se financien a través del Presupuesto general de la Nación. Este trámite va desde la inclusión de los recursos en el Decreto de Liquidación del Presupuesto General de la Nación, hasta el momento de la cancelación efectiva de las obligaciones que tenga una entidad con terceros en relación con un proyecto específico.
 - b. El cumplimiento eficaz de las metas físicas programadas, permitiendo detectar y corregir fallas en la formulación y ejecución técnica de los proyectos.
 - c. La inclusión diligente de las partidas presupuéstales de funcionamiento una vez entre en operación el proyecto, de forma tal que éste cumpla los objetivos para los cuales fue previsto”.
- **Artículo 34:** “Metodologías de seguimiento. El Departamento Nacional de Planeación establecerá dentro del Manual de Operación y Metodologías del Banco de Proyectos de Inversión Nacional las metodologías que se deban implantar para el seguimiento de los proyectos así como la oportunidad para remitir la información que con tal fin requiera”.

Ley 152 de 1994:

- **Artículo 3:** “Principios generales. Los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación son:
 - ...n. Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformados por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la nación y las entidades territoriales deberán mantener actualizados los bancos de programas y proyectos.”

- **Artículo 29:** “Evaluación. Corresponde al Departamento Nacional de Planeación, en su condición de entidad nacional de planeación, diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados de la administración, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, y señalar los responsables, términos, y condiciones para realizar la evaluación. Dichos sistemas tendrán en cuenta el cumplimiento de metas, la cobertura y calidad de los servicios y los costos unitarios, y establecerán los procedimientos y obligaciones para el suministro de la información por parte de la entidades.

Para los efectos previstos en este artículo todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del plan nacional de desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acciones anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados.

El Departamento nacional de Planeación presentará al Conpes, en el mes de abril de cada año, un informe sobre el resultado del total de las evaluaciones con un documento que se constituirá en la base para el diseño del plan de inversiones del próximo año.

De acuerdo con la organización del sistema las principales entidades ejecutoras desarrollarán sus propios sistemas de evaluación y el DNP podrán efectuar de manera selectiva directa o indirectamente la evaluación de programas y proyectos de cualquier entidad nacional, regional o territorial responsable. La organización del sistema de evaluación se establecerá mediante decreto.”

- **Artículo 49:** “Apoyo Técnico y Administrativo. Para los efectos de los procesos de planeación de que trata la presente ley, asignase las siguientes responsabilidades de apoyo técnico y administrativo:
 1. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación y los organismos departamentales y municipales, establecerá un sistema de información que permita elaborar diagnósticos y realizar labores de seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo por parte de las entidades nacionales y territoriales de planeación.
 2. El Departamento Nacional de Planeación, organizará y pondrá en funcionamiento un sistema de evaluación posterior del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes de las entidades territoriales, que será coordinado, dirigido y orientado por el mismo Departamento.
 3. Las entidades territoriales, a través de sus organismos de Planeación, organizarán y pondrán en funcionamiento bancos de programas y proyectos y sistemas de información para la planeación. El Departamento Nacional de Planeación organizará las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar estos sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento.
 4. Los departamentos, distritos y municipios con 100.000 o más habitantes cumplirán lo establecido en el numeral anterior en un plazo máximo de dieciocho meses y los demás municipios, en un plazo máximo de tres años, contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para lo cual los departamentos prestarán el apoyo necesario.

Decreto 2170 de 2002.

Por el cual se reglamente la Ley 80 de 1.993, se modifica el Decreto 855 de 1.994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1.999.

Artículo 1°. “Publicidad de proyectos de pliegos de condiciones y términos de referencia. Las entidades publicarán los proyectos de pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de licitación o concurso público, con el propósito de suministrar al público en general la información que le permita formular observaciones al contenido de los documentos antes mencionados.

Los proyectos de pliegos de condiciones o de términos de referencia, en los casos de licitación o concurso público, se publicarán en la página web de la entidad¹⁸ cuando menos con diez (10) días calendario de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección correspondiente. En el evento en que el proceso de selección sea de contratación directa, este término será de cinco (5) días calendario.

Las observaciones a los proyectos de pliegos de condiciones o términos de referencia podrán ser presentadas dentro del término previsto en el inciso anterior.

La publicación de los proyectos de pliegos de condiciones o términos de referencia no genera obligación para la entidad de dar apertura al proceso de selección.

En aquellos casos en que la entidad estatal no cuente con la infraestructura tecnológica y de conectividad que asegure la inalterabilidad del documento para surtir la publicación en su página web, deberá publicar un aviso en el cual indique el lugar de la entidad donde puede ser consultado en forma gratuita el proyecto de pliego de condiciones o de términos de referencia. Dicho aviso deberá publicarse en un diario de amplia circulación nacional, departamental o municipal, según el caso, o comunicarse por algún mecanismo determinado en forma general por la autoridad administrativa de modo que permita a la ciudadanía conocer su contenido..”.

Artículo 3°. “Audiencias de Adjudicación. La decisión de que la adjudicación de una licitación o concurso tenga lugar en audiencia pública, podrá ser adoptada por el Contralor General de la República en los términos previstos en el artículo 273 de la Constitución Política, o de oficio por la entidad estatal, en cumplimiento de los principios de publicidad y transparencia. En ella podrán participar los oferentes, las organizaciones de veeduría ciudadana, los medios de comunicación, y cualquier persona que lo desee...”

Artículo 6°. “De la consulta de precios o condiciones del mercado. La consulta de precios o condiciones del mercado en los procesos de selección, se surtirá a través del Registro Unico de Precios de Referencia (RUPR-SICE) a que se refiere la Ley 598 de 2000 para el caso de los bienes o servicios allí registrados. La entidad tendrá en cuenta los valores de fletes, seguros y demás gastos en que deba incurrir el proveedor para la entrega de los bienes o servicios, así como las condiciones de pago, volúmenes y en general, todos aquellos factores que afecten el precio del bien o del servicio...”

¹⁸ El subrayado es nuestro y quiere decir: Cada entidad deberá publicar dentro de sus portales (página web desarrollada por cada entidad según agenda de conectividad programa de gobierno en línea); de igual manera y para dar cumplimiento al numeral 2 de la Directiva Presidencial No. 12 de 1 Octubre 2002 deberá diligenciar dentro del “Portal Único de Contratación” colgado a la pagina de presidencia: www.presidencia.gov.co o en la dirección www.contratos.gov.co, toda la información solicitada.

Artículo 8°. “De los estudios previos. En desarrollo de lo previsto en los numerales 7 y 12 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993, los estudios en los cuales se analice la conveniencia y la oportunidad de realizar la contratación de que se trate, tendrán lugar de manera previa a la apertura de los procesos de selección y deberán contener como mínimo la siguiente información:

1. La definición de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación.
2. La definición técnica de la forma en que la entidad puede satisfacer su necesidad, que entre otros puede corresponder a un proyecto, estudio, diseño o prediseño.
3. Las condiciones del contrato a celebrar, tales como objeto, plazo y lugar de ejecución del mismo.
4. El soporte técnico y económico del valor estimado del contrato.
5. El análisis de los riesgos de contratación y en consecuencia el nivel y extensión de los riesgos que deben ser amparados por el contratista”.

Artículo 9°. “De las veedurías ciudadanas en la contratación estatal. Las veedurías ciudadanas, establecidas de conformidad con la ley, podrán desarrollar su actividad durante la etapa precontractual, contractual y poscontractual de los procesos de contratación, haciendo recomendaciones escritas y oportunas ante las entidades que administran y ejecutan el contrato y ante los organismos de control del Estado, para buscar la eficiencia institucional y la probidad en la actuación de los funcionarios públicos. Así mismo, podrán intervenir en todas las audiencias que se realicen durante el proceso”.

Directiva presidencial 12 de Octubre de 2002.

Para: MINISTROS, DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS, SUPERINTENDENTES, DIRECTORES DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y DIRECTORES, GERENTES Y PRESIDENTES DE ENTIDADES CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS DEL ORDEN NACIONAL.

De: PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

Asunto: **LUCHA CONTRA LA CORRUPCION EN LA CONTRATACION ESTATAL.**

Fecha: Bogotá, D.C., Octubre 1 de 2002

La presente directiva fija los lineamientos, criterios, medidas y acciones de corto y mediano plazo, que deberán cumplir las entidades públicas en materia de lucha contra la corrupción en la contratación estatal.

El Gobierno Nacional orientará una serie de acciones a corto y mediano plazo, dirigidas a garantizar transparencia en los procesos de selección de contratistas; generar instancias de participación de la comunidad a través de veedurías ciudadanas; señalar el alcance de los principios y deberes previstos en la Ley 80 de 1993, especialmente el de selección objetiva; y, en general, a promover el uso de tecnologías de la información para optimizar la gestión de estos procesos, reducir sus costos de transacción y eliminar la realización de prácticas corruptas.

La presente directiva es de obligatorio cumplimiento para las entidades estatales del orden nacional así como para las empresas oficiales de servicios públicos del mismo orden.

V. ANEXO GLOSARIO.

- **Actividad**, acciones necesarias en un proyecto para transformar determinados recursos en productos a partir de un conjunto de insumos y recursos, en un periodo determinado. Acciones que consumen recursos y tiempo; se les puede identificar un responsable y un producto medible resultante.
- **Ciclo de proyecto**, conjunto de etapas que comprende un proyecto: Preinversión, inversión, operación.
- **Componente**, agrupación de varias actividades que apuntan a un mismo objetivo de gasto.
- **Efecto**, es el resultados de la utilización de los bienes o servicios producidos.
- **Efectividad**, facultad de alcanzar los resultados programados a través del uso óptimo de los recursos involucrados.
- **Eficacia**, es el grado con el que una acción alcanza los resultados esperados.
- **Eficiencia** (productividad), se refiere al uso óptimo de los recursos asignados en programas, subprogramas y proyectos.
- **Etapas de inversión o ejecución**, es la etapa del ciclo del proyecto en la cual se materializan las acciones que dan como resultado bienes o servicios, y culmina cuando el proyecto comienza a generar beneficios.
- **Evaluación**, es una valoración exhaustiva y sistemática de una intervención el Estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto o sostenibilidad. El objetivo fundamental de evaluar e incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionada con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional¹⁹.
- **Evaluación ex ante** proceso de comparación de alternativas de solución a partir de la identificación de un problema. En dichas alternativas se evalúan costos y beneficios entre otros estudios para poder seleccionar la mejor alternativa.
- **Evaluación ex post**, consiste en una valoración exhaustiva y sistemática de una intervención del estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad, a partir del segundo año de la etapa de operación y mantenimiento.
- **Formulación**, identificar el problema y preparar alternativas que buscan solucionar un problema o necesidad.
- **Funcionamiento u operación**, es la etapa del ciclo del proyecto durante la cual se generan bienes y servicios para los cuales fue diseñado el proyecto. Es importante que en esta etapa se provean los fondos necesarios para la adecuada operación del proyecto ya que sin ellos el mismo no dará los beneficios esperados.
- **Horizonte de evaluación**, periodo que contempla el análisis de las etapas de preinversión inversión y operación.
- **Impacto**, se refiere al resultado de los efectos esperados; mide la contribución del programa o proyecto sobre el diagnostico inicial, como resultado de la operación del mismo.
- **Indicador**, es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra. Un buen indicador debe ser claro, útil para tomar decisiones y actualizable cada vez que se necesite. Proporciona la capacidad de medir el logro de los objetivos propuestos en torno a lo que se hizo, lo que se está haciendo o lo que se deberá hacer en el futuro.

¹⁹ The World Bank – IBRD, Designing and Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System, 2000)
METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO – VERSIÓN OFICIAL

- **Informe final, IF**, informe que consolidará la información de cada etapa terminada y evaluada. Se tendrán informes finales: 1. Informe final etapa de preinversión del proyecto; IFPP; 2. Informe final etapa de inversión del proyecto IFIP; 3. Informe final etapa de operación y mantenimiento del proyecto, IFMP.
- **Inversión**, es la etapa del ciclo del proyecto durante la cual se realizan todas las inversiones necesarias.
- **Línea base**, este termino se refiere a la información recolectada en la evaluación ex ante del proyecto que corresponde a la situación actual sin proyecto, al igual que la situación deseada o programada con el programa o proyecto a realizar.
- **Localización**, se refiere a la ubicación específica de un proyecto.
- **Lucro cesante**, se refiere a los ingresos (producción de bienes o servicios) que se dejan de percibir por que se presenta parálisis en la operación en los componentes o en las actividades.
- **Mantenimiento**, gastos destinados al funcionamiento u operación de los bienes y servicios requeridos en el normal desarrollo de las actividades básicas a través de las cuales se desarrolla el objetivo del proyecto.
- **Meta**, expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción en el proyecto.
- **Monitoreo**, continua recolección, revisión y análisis de información útil.
- **Objetivo**, finalidad hacia la que se orientan las actividades o acciones de un plan, programa o proyecto.
- **Operación**, es la etapa dentro del ciclo del proyecto durante la cual se perciben los beneficios y resultados derivados de todas las inversiones realizadas.
- **Plan**, instrumento que permite determinar objetivos, metas, prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.
- **Preinversión**, es la primera etapa del ciclo del proyecto; en ella se realizan los estudios necesarios para tomar la decisión de realizar o no el proyecto.
- **Preparación**, relacionar información de alternativas identificadas, para la solución de un problema o necesidad que permita definir la alternativa más apropiada a ejecutar, o proyecto.
- **Producción** (actual y futura), se refiere a elaboración, creación, fabricación de los bienes y servicios propuestos.
- **Producto**, resultado concreto que las actividades deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato.
- **Programa**, estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de un objetivo sectorial.
- **Reevaluación de proyectos**²⁰, se pueden presentar tres situaciones bajo las cuales el procedimiento de actualización no solo requiere de la actualización de la ficha EBI sino también de una nueva evaluación del proyecto, a saber: i) si hay algún cambio en las metas o actividades²¹ del proyecto aún cuando no haya variación de costos y sea declarado viable; ii) si hay modificación en el costo **total** del proyecto en más del 15%, con respecto a lo estimado inicialmente, a precios constantes; iii) si hay alguna modificación en el costo total del proyecto y el proyecto fue objeto de actualización anterior debido a una variación de los costos totales. Para los casos anteriores debe evaluar nuevamente el proyecto con la metodología general y las guías sectoriales y actualizar la nueva ficha EBI del proyecto.

²⁰ Ver Manual de Procedimientos, versión Diciembre 2003, pág. 23.

²¹ Si el objetivo del proyecto cambia se deberá formular y evaluar el proyecto como si se trata de uno nuevo.

- **Relevancia** (sobresaliente, notable), debe servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir deben, captar un aspecto esencial de la realidad que busca expresar, en términos cualitativos o de su dimensión temporal.
- **Seguimiento**, es la recolección y análisis continua de información útil para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto, con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos²².
- **Seguimiento y evaluación de la inversión**, apunta a ejercer una labor de control sobre la ejecución de los proyectos, de forma tal que ella se ajuste a las previsiones de la preinversión. Permite tomar medidas operativas sobre la marcha y detectar aquellos proyectos que requieren una reevaluación en términos de los resultados programados.
- **Seguimiento físico – financiero**, observación permanente de las actividades que componen un proyecto en ejecución, a los pagos que con cargo a su realización se efectúen y al cumplimiento de las metas propuestas. Para cada actividad se programan unos valores y cantidades físicas a ejecutar en cada periodo.
- **Seguimiento presupuestal**, se refiere al monitoreo permanente de la gestión presupuestal que deben hacer las entidades para disponer oportunamente de los recursos que financian la ejecución de las actividades de los proyectos de inversión. Está circunscrito a la ejecución de las partidas presupuestales.
- **Sostenibilidad**, acción y efecto de sostenerse (mantenerse, sustentarse) durante el tiempo de vida útil del programa o proyecto.
- **Vida útil** – Periodo productivo de un proyecto, en el cual se generan los beneficios para los cuales fue concebido.

²² The World Bank – IBRD, Designing and Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System, 2000)

VI. BIBLIOGRAFIA.

ASOHOFrucOL (Asociación Hortifructícola de Colombia), Instructivo para diligenciar el formato de control, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión.

BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS, DNP, UIFP, Bpin, versión final, Julio 2000.

CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe), Rodrigo Martínez, División de Desarrollo Social, Sistema integrado de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos para los fondos de inversión social, Kingston, 5 – 6 Noviembre, 1.998.

CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN LA GERENCIA PÚBLICA, Metaevaluación – Mesoevaluación. Héctor sanin Angel, ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), Chile, Agosto de 1.999.

COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS, Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto “Enfoque Integral y Marco Lógico”, serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto, marzo de 2001.

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_ES-march2001.pdf

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Control y evaluación de la gestión pública, los desafíos de la nueva constitución, 1.994.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Bpin, Manual Metodológico General, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos, versión ajustada, 2003.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Bpin, Sistema nacional de gestión de programas y proyectos de inversión nacional, componente sistemas, versión para discusión, febrero, 2001.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Bpin, Lineamientos para el seguimiento físico financiero de proyectos de inversión, 1.994.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Degr, modelo de evaluación de proyectos DNP, informe ejecutivo, marzo 2001.

ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), Propuesta metodológica para la evaluación expost y el informe de termino de los proyectos de inversión, 1.993.

ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), Bachrach, Héctor, Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social, 1.995.

MANUAL DEL USUARIO BANCO INTEGRADO DE PROYECTOS, Gobierno de Chile, Ministerio de Planeación y Cooperación, versión 1.6., 20 Febrero de 2003.

MEMORIAS 3er CONGRESO IBERO AMERICANO DE GERENCIA DE PROYECTOS, Propuesta metodológica para seguimiento de proyectos universitarios, Caracas, junio 2002.

MINISTERIO DE BIENES NACIONALES CHILE, International Development Research Centre, Idcr, Consejo de Investigaciones e Información en Desarrollo, Ciid, Investigación metodologías de seguimiento y evaluación del programa Patagonía Crea, en manejo de recursos naturales y gestión local, resumen ejecutivo.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, 2002 – 2006, “Hacia un Estado Comunitario”, DNP, 2003.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTOS PARA LOS PAÍSES DE LOS GRUPOS C Y D, que lleva a cabo el BID en colaboración con el ILPES, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

RURAL DEVELOPMENT FORESTRY NETWORK, Lasse Krantz y Rolain Borel, El enfoque de equipo monitor al seguimiento y evaluación de proyectos: experiencias de dos programas en Centroamérica financiados por Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, Sida , 1998 – 1999.