

**REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE  
GONZÁLEZ (CESAR) PARA OPTIMIZAR SUS CICLOS DE INVERSIÓN**

**FABIÁN CAMILO FORERO GANDUR**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015**

**REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE  
GONZÁLEZ (CESAR) PARA OPTIMIZAR SUS CICLOS DE INVERSIÓN**

**FABIÁN CAMILO FORERO GANDUR**

**Proyecto de grado para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**JOSÉ NEIL GONZÁLEZ SANDOVAL**

**Ingeniero Industrial**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	13
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	15
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.	19
1.4 ALCANCE	19
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES	21
2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO	28
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 TIPO DE ESTUDIO	45
3.2 TIPO DE ESTUDIO	45
3.3 MÉTODO DE ESTUDIO	46
3.4 POBLACIÓN OBJETIVO	46
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
3.6 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
4. RESULTADOS	48

4.1 DIAGNÓSTICO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA EN LA GESTIÓN Y VERIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL BANCO DE PROYECTOS	48
4.1.1 Aspectos generales del Municipio.	48
4.2 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS CON AJUSTE A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVIDAD ACTUAL	57
4.2.1 Componentes del manual	58
4.2.2 Marco Legal	66
4.2.3 Funciones del BPPIM	66
4.2.4 Manejo de la información del BPPIM	67
4.2.5 Utilidad del BPPIM	68
4.2.6 Metodología a emplear	69
4.2.7 Presentación de proyectos	70
4.2.8 Documentos y formatos a diligenciar	70
4.2.9 Revisión de los proyectos presentados al banco para su radicación	71
4.2.10 Instructivo para expedir conceptos de viabilidad para proyectos a registrar en el banco de programas y proyectos. Instructivo de actualización de proyectos. - Parámetros y criterios para revisión de los documentos	71
4.2.10.1 Parámetros	72
4.2.10.2 Criterios	72
4.2.11 Conformación del comité técnico de evaluación (c. t. e) y emisión del concepto	73
4.2.11.1 Evaluación Técnica	74
4.2.11.2 Evaluación Ambiental	74
4.2.11.3 Evaluación Social	74
4.2.11.4 Evaluación Económica	75
4.2.11.5 Evaluación Financiera	75
4.2.11.6 Evaluación institucional	75
4.2.12 Instructivo para la inscripción y registro de proyectos en el banco de programas y proyectos	75

4.2.12.1	Asignación del código de registro a un proyecto en el banco	76
4.2.12.2	Estructura del código BPPIM y tamaño de sus campos	76
4.2.12.3	Actualización de proyectos en el BPPIM	77
4.2.12.4	Seguimiento, control y evaluación- Responsables	79
4.2.13	Reportes del BPPIM	81
4.2.13.1	Reporte del BPPIM para elaborar el POAI (Plan Operativo Anual de Inversión):	81
4.2.13.2	Informe anual del POAI	82
4.2.13.3	Reporte del BPPIM para elaborar el seguimiento al Esquema de Ordenamiento Territorial y al Plan de Desarrollo	82
4.2.13.4	Procesos	82
4.3	ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN, BUSCANDO FACILIDAD EN EL ACCESO A LA MISMA A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN	86
4.3.1	El concepto de indicador	88
4.3.2	Los sistemas de información y la toma de decisiones	89
4.3.3	Tipos de indicadores	90
4.3.4	Clasificación de los indicadores de gestión	93
4.3.5	Características deseables de los indicadores	93
4.3.7	Propiedades de los indicadores	94
4.3.8	Elaboración de indicadores	95
4.3.9	Hoja de vida de un indicador	96
4.3.10	Manual de indicadores.	97
4.3.10.1	Introducción	97
4.3.10.2	Presentación	98
4.3.10.3	El proceso de evaluación	99
4.3.11	Propuesta para la determinación de indicadores de gestión del BPPIM en Gonzales Cesar.	101
4.4	ESTRUCTURAR LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS, DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA MGA-SGR.	109

4.5 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA QUE PERMITE EL USO ADECUADO Y EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.	116
4.6 PLANTEAMIENTO DE LOS CONTROLES PARA EL SEGUIMIENTO EN CONTRATACIÓN E INTERVENTORÍA A REALIZAR A LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE ADELANTAN EN EL MUNICIPIO, ASEGURANDO SU CUMPLIMIENTO A LOS PARÁMETROS TÉCNICOS ESTABLECIDOS PARA TAL FIN	117
4.6.1 Procedimientos Adecuados Documentados del proceso de Interventoría	130
5. CONCLUSIONES	133
6. RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	139

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Árbol del problema banco de proyectos del municipio de González	17
Figura 2. Flujograma del Registro de proyectos en el banco de programas y proyectos	83
Figura 3. Flujograma de actualización del proyecto en el bppim (Banco de programas y proyectos).	84
Figura 4. Flujograma de actualización del proyecto en el B.P.P.I.M (Banco de programas y proyectos).	85
Figura 5. Flujograma del Procedimiento de Interventoría de una obra	131

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Subproductos esperados	20
Tabla 2. Marco legal en Colombia	37
Tabla 3. Cobertura	49

## RESUMEN

**TITULO:** REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE GONZÁLEZ (CESAR) PARA OPTIMIZAR SUS CICLOS DE INVERSIÓN\*

**AUTOR:** FABIÁN CAMILO FORERO GANDUR\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Municipio, Banco, Proyecto Inversión, Eficiencia, Eficacia

Los objetivos planteado en el presente trabajo hacen referencia a: La realización del diagnóstico sobre los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificación del alcance del banco de proyectos, frente a la normatividad vigente; establecimiento de mecanismos para el manejo de la información, buscando facilidad en el acceso a la misma, a través del diseño de: procedimientos de registro, actualización, proceso presupuestal, seguimiento y control de los proyectos en el Banco de Programas y Proyectos - BPIM con ajuste a la normatividad vigente; estructurar la formulación de los proyectos de acuerdo a la metodología general ajustada MGA-SGR; Diseñar una herramienta informática que permita el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión y plantear los controles para el seguimiento e interventoría a realizar a los programas y proyectos que se adelantan en el Municipio, asegurando su cumplimiento a los parámetros técnicos establecidos para tal fin.

La metodología utilizada en su elaboración, se orientó a la investigación exploratoria, haciendo énfasis en el método deductivo, al cual se llevo por intermedio de la técnica del conversatorio. Las preguntas se diseñaron de acuerdo al tema de investigación, las cuales fueron abordadas en forma espontánea.

Los resultados de la investigación permitieron conocer: las consideraciones relevantes sobre los siguientes criterios: El interés de La Alcaldía, en buscar nuevas herramientas que contribuyan al mejoramiento de los resultados, tanto de inversión, como de competitividad. Disposición de análisis y evaluación, de un modelo de procesos y procedimientos más adecuado para la gestión administrativa del Banco de programas y proyectos del municipio y su posible implementación. Igualmente se dedujo, la necesidad de ajustar la metodología estandarizada para la administración de recursos, la que a su vez permita implementar o maniobrar una herramienta que oriente a esta y otras administraciones, en los procesos y procedimientos de manejo de proyectos e inversiones.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías físico mecánicas, Escuela de Estudios Industrial de Empresariales, Director José Neil González Sandoval

## ABSTRACT

**TITLE:** BANK RESTRUCTURING PROJECT OF THE MUNICIPALITY OF GONZALEZ (CESAR) TO OPTIMIZE THEIR INVESTMENT CYCLES\*

**AUTHOR:** FABIÁN CAMILO FORERO GANDUR\*\*

**KEYWORDS:** City, Bank, Project Investment, Efficiency, Effectiveness

The raised objectives in this paper refer a: the diagnosis on the levels of efficiency, efficiency in management and verification of the scope of the Bank's projects against regulations; establishment of mechanisms for the management of information, looking for ease of access to it, through design: procedures for registration, update, budget process, follow-up and control of the projects in the Bank's programs and projects - BPIM with adjustment to current regulations; structuring the formulation of projects according to the adjusted general methodology AMS-SGR; Designing a computer tool that allows the proper use and management of management instruments and consider controls for monitoring and supervision to carry out programs and projects being carried out in the municipality, ensuring compliance to the technical parameters established for that purpose.

The methodology used in their elaboration, focused on frontier research, with an emphasis on the deductive method, which I've been through the technique of the discussion group. The questions were designed according to the subject of research, which were addressed in the form spontaneous.

The research results allowed to know: relevant considerations the following criteria: the interest of the Mayor's Office, in search for new tools that contribute to the improvement of the results, both investment, and competitiveness. Provision of analysis and evaluation, a more appropriate model of processes and procedures for the administrative management of the Bank's programs and projects of the municipality and its possible implementation. Also was deducted, the need to adjust the methodology standardized administration of resources, which, in turn, implement or maneuvering a tool that for this and other administrations, in the processes and procedures of management of projects and investments.

---

\* Graduation project

\*\* Faculty of mechanical physical engenering, School of Industrial Studies of Business, Director José Neil González Sandoval

## INTRODUCCIÓN

En este informe final del trabajo de grado titulado Reestructuración del banco de proyectos del municipio de González (Cesar) para optimizar sus ciclos de inversión; el problema a resolver, se haya relacionado con: el incumplimiento en la utilización de la normatividad sobre los bancos de proyectos de inversión, en el Municipio de González – Cesar. La mencionada situación se genera: ante la carencia de formación y capacitación de los funcionarios de esta dependencia y la falta de las competencias para ser capacitados, en el uso efectivo de esta aplicación. Otro factor incidente es el relacionado con la insuficiencia de recursos propios para la etapa de pre inversión en los proyectos y la restricción en la transferencia de recursos de inversión por parte de la nación. Los anteriores aspectos trascienden en el bajo desarrollo del municipio, en los ámbitos, urbano y rural. Lo anterior, hace que este municipio, se encuentre ubicado, en el puesto 697 (del escalafón de desempeño integral municipal, vigencia 2012) entre 1.101 municipios.

Reestructurar los procesos y/o procedimientos que enmarcan el banco de proyectos en el ciclo de inversión del municipio de González – Cesar, constituyó el objetivo general del proyecto y para el logro del mismo, se hizo imperioso: Realizar un diagnóstico de los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificar el alcance del banco de proyectos frente a la normatividad vigente; establecer mecanismos para el manejo de la información buscando facilidad en el acceso a la misma, a través del diseño de: manuales de procesos, procedimientos y funciones del Banco de Proyectos con ajuste a la normatividad vigente; estructurar la formulación de los proyectos de acuerdo a la metodología general ajustada MGA-SGR; diseñar una herramienta informática que permita el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión y plantear los controles para el seguimiento

e interventoría a realizar a los programas y proyectos que se adelantan en el Municipio, asegurando su cumplimiento a los parámetros técnicos establecidos para tal fin.

Mediante este trabajo, El plan de estudios de Ingeniería Industrial, acumula información que señala que la formación de los ingenieros, se convierte en fortaleza ya que no solo, estos exteriorizan conocimientos teóricos, si no que están aptos para el desarrollo de trabajos prácticos, ubicados en empresas públicas o privadas del entorno próximo.

## TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

<b>OBJETIVO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Realizar un diagnóstico de los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificar el alcance del banco de proyectos frente a la normatividad vigente.	4.1 DIAGNÓSTICO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL.
Definir el manual de funciones, procesos y procedimientos del Banco de Proyectos y su ajuste a lo establecido en la normatividad actual.	4.2 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS PARA EL BANCO DE PROYECTOS CON AJUSTE A LA NORMATIVIDAD VIGENTE.
Establecer mecanismos para el manejo de la información buscando facilidad en el acceso a la misma, a través del diseño una herramienta informática.	4.3 MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN.
Estructurar la formulación de los proyectos de acuerdo a la metodología general ajustada MGA-SGR.	4.4 ESTRUCTURACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS, DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA MGA-SGR.
Establecer un sistema de evaluación de resultados que permita el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión.	4.5 LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA QUE PERMITE EL USO ADECUADO Y EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.
Plantear los controles para el seguimiento e interventoría a realizar a los programas y proyectos que se adelantan en el Municipio, asegurando el cumplimiento de los parámetros técnicos establecidos para tal fin.	4.6 PLANTEAMIENTO DE LOS CONTROLES PARA EL SEGUIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN E INTERVENTORÍA A PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE ADELANTAN EN EL MUNICIPIO.

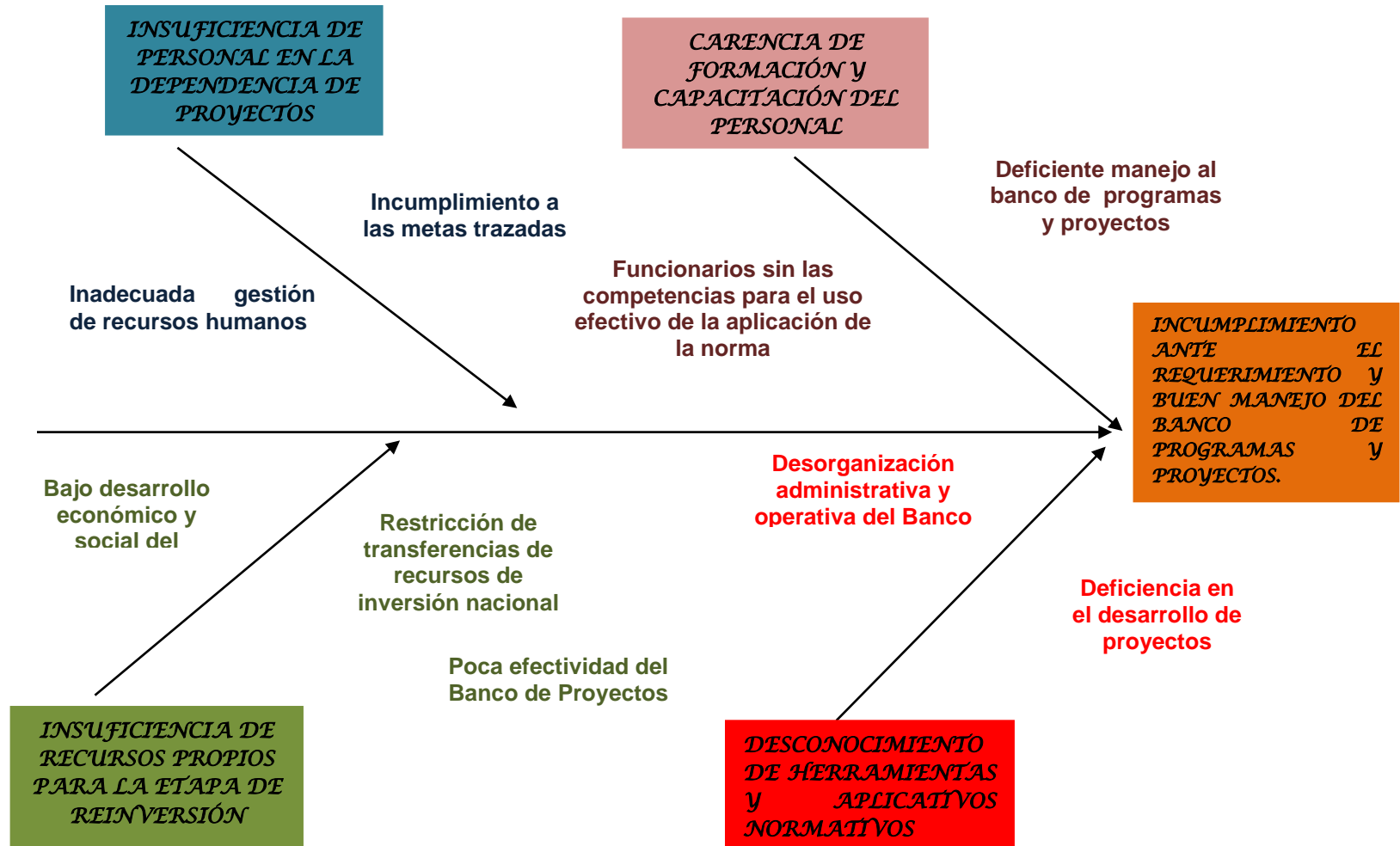
## **1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mientras los entes territoriales en general, intentan dar cumplimiento a la utilización de la normatividad sobre los bancos de proyectos de inversión, en el Municipio de González – Cesar, aunque existe la disposición de la alcaldía para dar cumplimiento a dicho requerimiento y al buen manejo de los procesos administrativos y de inversión; no sucede lo mismo porque existen funcionarios que carecen de la debida formación y capacitación y más aún no poseen, las competencias para ser capacitados, en el uso efectivo de esta aplicación.

Desde otro ámbito se evidencia, la insuficiencia de recursos propios para la etapa de pre inversión en los proyectos. Igualmente, se percibe la restricción en la transferencia de recursos de inversión por parte de la nación. El anterior aspecto repercute en el bajo desarrollo del municipio, tanto en el casco urbano como en el rural y como consecuencia, el municipio se encuentra ubicado, en el puesto 697 (del Escalafón de desempeño integral municipal, vigencia 2012); entre 1.101 municipios.(Información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación).

Figura 1. Árbol del problema banco de proyectos del municipio de González



## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto en mención radica su importancia, en el hecho que aportará mecanismos al Municipio de González Cesar para el mejoramiento del manejo deficiente dado hasta ahora a la operatividad del Banco de Programas y Proyectos. Así mismo le permitirá orientar con claridad los resultados que pretende conseguir, al generar con estos, un gran apoyo comunitario y social, ante el debido cumplimiento de las metas propuestas; las cuales se hayan inscritas dentro de los planes de gobierno y planes de desarrollo; estando las mismas sujetas a procedimientos de Ciclos de Inversión Pública. La adecuada gestión de recursos de orden departamental y nacional, los cuales son competencia de los funcionarios y directivos, afectará positivamente el crecimiento y desarrollo de la comunidad.

El municipio de González- Cesar, ostentará un alto grado de compromiso en la promoción del desarrollo y mejoramiento del nivel de bienestar de la comunidad, garantizando la equidad; rendirá un aumento sostenido en sus diferentes áreas, a saber: social, económica, ambiental e institucional, lo que le permitirá conformar un logro de visión que respalde resultados sólidos del municipio para el año 2032. De esta manera, así mismo se permitirá un seguimiento al proceso, y un enlace al ciclo de vida de los proyectos desde: su identificación, formulación, priorización, evaluación y viabilidad, lo que redundará en la obtención de un beneficio satisfactorio para toda la comunidad. A su vez, permitirá la toma de decisiones acertada frente a la inversión y la generación de los bienes y/o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y el desarrollo de la sociedad. De esta forma, se accederá a la ejecución del control del desarrollo territorial del municipio, bajo criterios de eficiencia y eficacia.

### **1.3. OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Reestructurar los procesos y/o procedimientos que enmarcan el banco de proyectos en el ciclo de inversión del municipio de González – Cesar.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico de los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificación del alcance del banco de proyectos frente a la normatividad vigente.
- Definir el manual de funciones y procesos del Banco de Proyectos y su ajuste a lo establecido en la normatividad actual.
- Establecer un sistema de evaluación de resultados que permita el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión.
- Estructurar la formulación de los proyectos de acuerdo a la metodología general ajustada MGA-SGR.
- Establecer mecanismos para el manejo de la información buscando facilidad en el acceso a la misma, a través del diseño una herramienta informática.
- Plantear los controles para el seguimiento de la contratación e interventoría a realizar a los programas y proyectos que se adelantan en el Municipio, asegurando su cumplimiento a los parámetros técnicos establecidos para tal fin.

### **1.4 ALCANCE**

Como resultado del presente proyecto, se espera definir una metodología de administración de recursos para proyectos de inversión para reestructurar el banco

de inversión del municipio de acuerdo con lo planteado con el departamento nacional de planeación (DNP).

Para lo anterior se espera entregar los siguientes subproductos:

**Tabla 1. Subproductos esperados**

Diagnóstico de los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificar el alcance del banco de proyectos frente a la normatividad vigente.
Manual de procesos y funciones del Banco de Proyectos y su ajuste a lo establecido en la normatividad vigente.
Establecimiento de mecanismos para el manejo de la información buscando facilidad en el acceso a la misma.
Elaboración de una guía para la estructuración de la formulación de los proyectos de acuerdo a la metodología general ajustada MGA-SGR
Diseño de una herramienta informática que permita el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión.
Planteamiento de los controles para el seguimiento a la contratación e interventoría a realizar a los programas y proyectos que se adelantan en el Municipio, asegurando su cumplimiento a los parámetros técnicos establecidos para tal fin.

Fuente: Elaboración propia

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

El municipio de González Cesar, se haya Situado en la parte nororiental de Colombia, la parte central de su territorio, de relieve plano e irrigada por los ríos Cesar y Ariguaní, es la más rica desde el punto de vista agrícola y ganadero. Sus coordenadas son 07°41'16" y 10°52'14" de latitud norte y 72°53'27" y 74°08'28" de longitud oeste. Su extensión territorial es de 22.925 km<sup>2</sup>, que representan el 2.0% del territorio nacional. Corregimientos: Bujuravita, Burbura, Culebrita, El Potrero, La Floresta, Montera, San Isidro, Bijagual, Mata de Figue<sup>1</sup>.

El Municipio de González se localiza al sur del Departamento del Cesar, limita por el norte, oriente y occidente con el Departamento de Norte de Santander y por el sur con el Municipio de Río de Oro (Cesar). Sus coordenadas geográficas son 8°23' latitud norte y 73°19' longitud oeste de Greenwich. La cabecera municipal está a 1.240 metros sobre el nivel del mar, la temperatura varía entre los 19° y 22° grados centígrados, el clima es templado, ligeramente húmedo en la parte alta y semi húmedo en la parte baja. El municipio es limítrofe con municipios del Cesar y del norte de Santander teniendo este una gran influencia económica con el municipio por la cercanía de los mismos. El municipio de González limita con: NORTE Municipio de Convención (N de S) NOR-OESTE Corregimiento de Otaré – Municipio de Ocaña (N de S) OESTE Municipio de Río de Oro (Cesar), ESTE Municipio de Teorama (N de S).

---

<sup>1</sup> MUNICIPIO DE GONZALES DEPARTAMENTO DEL CESAR. Nuestro Municipio. [En línea]. [http://gonzalez-cesar.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://gonzalez-cesar.gov.co/informacion_general.shtml) [Citado el 27 Marzo de 2014].

Extensión: La extensión territorial es de 7.284 hectáreas, con una topografía de montaña en un 60% y de lomerío de 40%. Fisiográficamente constituye dos zonas paisajísticas de montaña y lomerío que forman parte de la serranía del Perijá, en las estribaciones de la Cordillera Oriental.

Población: De acuerdo al Censo DANE del año 2.005, la población de González es de 9.252 habitantes de los cuales 1.593 corresponden a la cabecera municipal y 7.659 al resto del Municipio (nueve corregimientos y once veredas).

El Municipio por su localización geográfica de ser límite de departamento entre Cesar y Norte de Santander, dada su cercanía a Ocaña y la condición de este Municipio de ser centro de comercio y prestador de servicios, tiene relación directa para el comercio de sus productos y para abastecer sus actividades y comercio local<sup>2</sup>.

Las actividades económicas del Municipio de González se desarrollan en pequeñas unidades de producción principalmente en Agricultura con énfasis mayor en la Caña Panelera, el Fríjol, el Tomate, el Café y la Cebolla, que en la región es de gran importancia por la influencia del mayor centro productor y comercializador el Municipio de Ocaña. También se cultiva en menor escala el maíz y el plátano que en su mayoría es para auto consumo. La expansión y avance de la frontera agrícola se da con mayor énfasis en la parte alta del Municipio con avance de los cultivos de Caña Panelera en detrimento de las la Zona de Reserva Forestal del Magdalena, pero que en la práctica hay una alta fragmentación de las coberturas boscosas, existiendo bosque natural secundario solamente en las partes altas de la topografía de montaña, dándose el avance de actividades a trópicas sobre las laderas en pendientes que en la mayoría de los casos sobrepasan el 50%. En el área urbana se desarrolla la actividad comercial y

---

<sup>2</sup> Ibíd., p. 58

de servicios de carácter minorista, con la existencia de pequeños Coberturas naturales de esta zona que de acuerdo a la ley 2 de 1.959 es parte de negocios de víveres, droguería, ropa y calzado, servicios telefonía celular, todos de servicios locales para atención a la población de la cabecera Municipal y la zona rural.

La producción agrícola es realizada con técnicas intensivas en utilización de mano de obra, siendo la utilización de agroquímicos y fertilizantes de relativa importancia en renglones como la cebolla, el frijol y la caña panelera<sup>3</sup>.

La cebolla es uno de los principales productos agrícolas del Municipio. Existe un área sembrada de 173 hectáreas, cultivo que es tecnificado y cuya producción se comercializa también en Ocaña. El corregimiento de San Isidro es el mayor productor de cebolla con un área sembrada de 57 hectáreas que representan el 33% del total.

Otro producto que tiene importancia en el municipio es el frijol que igualmente se desarrolla técnicamente y cuyo mercado está fuera del Municipio, principalmente en Ocaña. El corregimiento de San Isidro es el mayor productor con un área sembrada de 52 hectáreas que representan el 29.7% del área total sembrada con 175 hectáreas.

De acuerdo a las estadísticas del sector agropecuario, el municipio presenta información para el cultivo anual de yuca con un área sembrada de 52 hectáreas y permanente de plátano con un área sembrada de 71 hectáreas. El café como cultivo permanente tiene un área sembrada de 38 hectáreas y la producción se comercializa toda en Ocaña. El corregimiento de Mata de Fique tiene 6 hectáreas siendo la mayor área sembrada en el municipio.

---

<sup>3</sup> Ibíd., p. 59

La caña panelera es el primer renglón de la producción agrícola del Municipio. De acuerdo a las estadísticas suministradas por la Unidad de Asistencia Agropecuaria el municipio cuenta con 879 hectáreas sembradas, siendo las principales veredas y corregimientos productores los de Bujaravita, Montera y Tequendama. Sin embargo por observación de campo, las áreas deben ser mayores por cuanto por ejemplo en el corregimiento de Burbura la mayoría del territorio está sembrado de caña, igual en Culebrita, quedando solo pequeñas áreas en bosque el cual se ubica en las partes altas, quedando todas las áreas de ladera con cultivo de caña<sup>4</sup>.

Por ser la caña, un cultivo de ladera la preparación del terreno se hace manualmente y el cultivo se hace en forma tradicional.

La actividad industrial en el municipio no tiene mayor significancia, por cuanto en el área urbana se elaboran artesanías en dos microempresas ubicadas en la Cabecera, también existe una carpintería que atiende demandas puramente locales. En general la industria del municipio está relacionada con las actividades agropecuarias, referida a la agroindustria de la panela, con los trapiches que se encuentran en las zonas de cultivos de caña de azúcar. De acuerdo a información suministrada por el DANE, en el año de 1.960 existían 25 trapiches de los cuales 19 eran mecánicos y 6 de tracción animal. En la actualidad hay 43 trapiches todos mecánicos, en 47 años la existencia de trapiches ha crecido casi el doble, lo cual señala que la actividad panelera ha sido la predominante por varias generaciones en el Municipio. Estos trapiches se encuentran en su mayoría en la parte alta del Municipio que es la región en donde predomina la caña panelera en mayor proporción que los demás usos o coberturas.

Para el caso puntual del municipio de González-Cesar no se detectaron estudios afines con área de planeación, y mucho menos relacionados a la reestructuración

---

<sup>4</sup> Ibíd., p. 60

del banco de proyectos de inversión, por lo tanto, los antecedentes que a continuación se detallan pertenecen al ámbito nacional e internacional.

Viché empleó en su proyecto investigativo la planificación estratégica, un enfoque que definió como la combinación de técnicas, instrumentos y acciones que una organización aplica para alcanzar sus objetivos<sup>5</sup>.

Desde un punto de vista tecnológico se trata de una técnica empleada por la empresa para alcanzar una mayor eficiencia en su organización y un mayor impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que actúa. En el mismo sentido, la asume como aquella que permite la creación de las condiciones subjetivas, actitudes y estilos de la vida colectiva necesarios para asegurar la integración de las diferentes individualidades y la asunción de unos procesos identitarios solidarios de desarrollo individual y colectivo.

Los investigadores afirman que en el caso colombiano, se destaca por incorporar modalidades de descentralización en la asignación de recursos hasta el nivel local, además de tener un sistema de rendición de cuentas, y estar avanzando en temas de Transparencia<sup>6</sup>.

Para el ámbito colombiano, Rengifo evaluó algunos de los componentes que han orientado la Planificación Regional en Colombia, los cuales, de alguna u otra forma han contribuido a direccionar el desarrollo y generar crecimiento, sobre todo, partiendo del establecimiento y el análisis de los diversos procesos que han incorporado cambios en las áreas más importantes del territorio nacional.

---

<sup>5</sup> VICHÉ, Mario. La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social. En: Quadernsanimacio. 2010, p 11

<sup>6</sup> CONTRERAS, Eduardo, CARTES, Fernando y PACHECO, Juan. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas. En: Documentos de Trabajo Serie Gestión. 2010, no. 124. p 71.

En este estudio se consideró que la actuación que se establece hacia los territorios está íntimamente ligadas a los planes que se han generado para constituirse en formas donde se intenta impulsar la economía de las regiones por medio de la planificación, lo cual recae directamente sobre los procesos de ordenamiento que debe tener un país y que permite la construcción de “un orden deseado” y generar la posibilidad de incorporar un modelo de desarrollo que orienta a las regiones hacia un crecimiento social y económico, sostenible en el tiempo<sup>7</sup>.

Uno de los aspectos concluyentes de la investigación fue que la evolución de la planificación regional en Colombia ha tenido varias etapas de aplicación, las cuales han dejado como resultado la institucionalización de los procesos de planificación teniendo en cuenta factores económicos y sociales, adoptados a partir de modelos de crecimiento y la incorporación de la participación ciudadana desde 1991 con la reforma de la Constitución Política de Colombia

Entre tanto, se estableció además, que la planificación se ha convertido hoy en día en un instrumento fundamental para propiciar desarrollo a las regiones ya que es la base fundamental de las directrices y lineamientos por donde debe caminar el país, donde las poblaciones son el eje fundamental sobre quien recae las decisiones, por ello es fundamental su participación tanto en los planes de desarrollo nacional como regional y local<sup>8</sup>.

En general, la preferencia por uno u otro punto de vista ha tenido como consecuencia la inexistencia de una concepción determinada del fenómeno que caracterizó, en un momento determinado, la situación imperante en el país; incluso, tal posición apriorística ha sido, de cierta manera, fruto de estado

---

<sup>7</sup> RENGIFO, Julián. Evolución de la planificación regional en Colombia “Tendencias y perspectivas del desarrollo”. S.c.: XII Coloquio Internacional de Geocrítica, 2012. p. 15

<sup>8</sup> Ibíd., p. 16

ideológico-analítico, no solamente de los planificadores de turno, sino de sus inmediatos consejeros<sup>9</sup>.

Otro estudio relevante lo constituye el de Gallego y González, quienes ofrecen una guía para la identificación, formulación y evaluación de proyectos, a través de la adecuación de la metodología BPIN ajustada, de acuerdo con las necesidades propias de los municipios antioqueños, en pro del fortalecimiento de los Bancos de Proyectos Municipales y del desarrollo económico, humano y social de los municipios.

Este estudio fue relevante en la medida en que, los Bancos de Proyectos Municipales, a través de la identificación, formulación y evaluación de proyectos para el desarrollo local y regional, posibilitan que dichos proyectos accedan a los entes responsables en cada nivel de gobierno, para ser evaluados y conseguir el financiamiento necesario, ya sea con recursos del Tesoro Nacional ó mediante Financiamiento Externo, de esta manera, se hace necesario buscar métodos e instrumentos que apoyen la selección de proyectos que concreten los planes de desarrollo y aseguren una óptima asignación de recursos<sup>10</sup>.

Los autores hacen una exploración teórica, conceptual y empírica de su temática, más adelante analizan la metodología del marco lógico, para pasar a abordar sus aspectos legales, y finalizar con los componentes de sistemas de la metodología general ajustada.

---

<sup>9</sup> FRANCO, Humberto. Evolución de la planeación del desarrollo colombiano. En: Revista Universidad EAFIT. 2007, no. 96. p 45-53.

<sup>10</sup> GALLEGO, María y GONZÁLEZ, Eliana. Metodología para la adecuación de los bancos de proyectos municipales, de acuerdo al marco normativo nacional (metodología BPIN ajustada – marco lógico). Medellín: Universidad de Medellín, 2005.

## 2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se toma como marco teórico los elementos pertenecientes, dentro del ámbito de la economía, al campo de las políticas públicas, en particular la teoría de la elección pública y la conformación de Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP); en estos últimos es donde encajan los bancos de proyectos, tal como el que se propone reformar para el caso del municipio de González (Cesar) buscando optimizar sus ciclos de inversión.

La política económica y sus actores. La política económica se entiende como el conjunto de procesos racionales para manipular determinados instrumentos para alcanzar ciertos objetivos, que se ve influida y condicionada por numerosos aspectos institucionales, sociales, culturales y por las posiciones de los grupos de interés<sup>11</sup>.

En el desarrollo de la política económica intervienen diversos agentes que operan tanto desde adentro como por fuera de esta. En primer lugar está el *ámbito de generación de opciones* que está representado principalmente por la sociedad civil, que da a conocer sus preferencias a través de las votaciones, con éstas se puede establecer un planteamiento y ordenamiento de una serie de objetivos, necesidades y preferencias.

Teoría de la elección pública. Los gobiernos pueden ser concebidos como complejas instituciones por medio de las cuales los individuos (elegidos) toman decisiones que tienen consecuencias directas sobre la colectividad. De igual forma, las políticas gubernamentales se pueden entender como un conjunto de

---

<sup>11</sup> GARCÍA, Valeriano. Para entender la economía política (y la política económica). México D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 2000. p. 25

interacciones entre individuos individuales bajo determinadas instituciones, con el fin de conseguir de forma colectiva, los objetivos propios comúnmente deseados. En este punto cabe anotar que el objeto de análisis en la teoría de la elección pública lo constituyen los individuos que toman decisiones.

La teoría considera que los individuos que participan dentro de esos procesos de decisión y actuación pública orientan y fundamentan su comportamiento sobre la base de los dictados del criterio de racionalidad (*homoeconomicus*). De otra parte otras vertientes (politología) indican que los personajes públicos hallan motivación en el logro del interés general, en otras palabras lo que se conoce como postulado motivacional del *homobenevolens*<sup>12</sup>.

El pionero del análisis de la teoría de la elección pública, James Buchanan considera que el proceso político y el mercado son similares, pues en cada uno de estos las personas persiguen la satisfacción de sus metas individuales. Sin embargo, cuando la política se concibe de esta forma, y se sustituye el postulado

Del *homo-benevolens* en busca del interés general, por alguna definición del interés propio, como postulado motivacional del comportamiento humano en los diversos roles de elección pública (votantes, políticos, burócratas, etc.), se llega a un análisis positivo que describe un mundo de la política altamente nocivo y nada halagüeño<sup>13</sup>.

El sistema de asignación de los recursos públicos opera de forma diferente a como lo hace el mercado de bienes privados. En el sector privado, la oferta y la demanda determinan las cantidades y los precios de los bienes y servicios que se

---

<sup>12</sup> BUCHANAN, James. Liberty, Market and State. Political Economy in the 1980's. New York, Cambridge University Press. Nueva York, 1986.

<sup>13</sup> FURIO Blasco, Elies. Los lenguajes de la economía. Un recorrido por los marcos conceptuales de la Economía. [EN LÍNEA] [citado EL 10 Enero 2010] Disponible en URL: [www.eumed.net/libros/2005/efb/](http://www.eumed.net/libros/2005/efb/).

intercambian en el mercado. De igual manera, las preferencias de los consumidores se expresan a través de la curva de demanda y los costos de producción de las firmas se manifiestan a través de la curva de oferta.

En cambio en el sector público las cantidades de bienes y servicios no se fijan a través del mercado, sino mediante procesos políticos. Estos funcionan de la siguiente manera: en principio es algo sencillo, en la medida en que los representantes deciden cuánto gastarán y en cuáles bienes, esto acorde a las restricciones del sistema impositivo, y esta asignación se efectúa de acuerdo a las prioridades y la eficiencia con que se abordan los distintos compromisos presupuestarios<sup>14</sup>.

Los políticos actúan según las preferencias asociadas al gasto, expresadas por la comunidad o por su partido, la cuestión a resolver, dado que las preferencias son diferentes y heterogéneas: ¿de qué forma agregan estas preferencias? Para esto se necesita un criterio sobre como consensar. Una de las formas de que el político conozca los puntos de vista de los que lo eligieron son las encuestas de opinión, sin embargo en estas no siempre muestran de forma sincera y precisa sus preferencias. Sobre los bienes públicos en especial la revelación de las preferencias depende de tres aspectos, que son los gustos, las rentas y los impuestos. Con relación a los gustos, entre diversas personas es altamente probable que los gustos diverjan, como por cualquier tipo de bien<sup>15</sup>.

Una forma de simplificar el proceso, y de hacerlo más eficiente consiste en conformar Sistemas Nacionales de Inversión Pública, cuya presentación teórica se efectuará en la siguiente sección. Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP). Concepto de sistema. La manera a través de la cual se entiende y se

---

<sup>14</sup> Ibíd.

<sup>15</sup> RAMÍREZ, Alfonso. Instituciones, igualdad de oportunidades y bienestar económico en España. Fundación BBVA. Bilbao, 2004. P 174-175

comprende el mundo y las situaciones que en él ocurren, ha tendido a nuevas perspectivas, al pasar de un modelo mecanicista, particularista e inflexible, nacido en el siglo XIX, a otro más dinámico y comprensivo, en el cual la única meta parecía ser la analítica: la división de la realidad en unidades menores y el aislamiento de líneas causales separadas<sup>16</sup>.

Este paradigma del siglo XIX a pesar de haber sido el orientador del pensamiento científico, no permite ver la realidad con todos sus elementos, reduce los problemas a cierto número de variables controlables y desde ahí intenta dar respuesta a un conjunto de elementos que muchas veces no están comprendidas en el análisis. De acuerdo con Ortegón y Pacheco, “puede ser este exceso de nominalismo o particularismo el que finalmente hace que el paradigma del pensamiento científico tradicional haya permitido la emergencia de uno más amplio, integrador y holístico”<sup>17</sup>.

Teoría general de sistemas. Esta teoría contempla un conjunto de premisas y supuestos, de las cuales Boulding señala cinco básicas, estas corresponden a juicios de valor sobre los sistemas y su contexto. Corresponden a: 1) el orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden o a la irregularidad (caos) y a la existencia de un estado aleatorio; 2) el carácter ordenado del mundo empírico hace que el mundo sea bueno, interesante y atrayente para el teórico de los sistemas; 3) hay orden en el ordenamiento del mundo exterior o empírico (orden en segundo grado): una ley de leyes; 4) para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos; y 5) La búsqueda de la ley y el orden implica necesariamente la búsqueda de los referentes empíricos de este orden y de esta ley.

---

<sup>16</sup> Ibid., p175.

<sup>17</sup> ORTEGÓN, Edgar y PACHECO, Juan. Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado. Santiago de Chile: CEPAL, 2004.

De estas premisas se desprenden un conjunto de propiedades o atributos propios de los sistemas. En el trabajo de Ortegón y Pacheco, tales propiedades son enunciadas, a continuación se comentan: *Interrelación e interdependencia* de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema<sup>18</sup>.

*Totalidad.* El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.

*Búsqueda de objetivos.* Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.

*Insumos y productos.* Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.

*Transformación.* Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.

---

<sup>18</sup> Ibid., p 9

*Entropía.* La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si quedan aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.

*Regulación.* Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.

*Jerarquía.* Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término "jerarquía" implica la introducción de sistemas en otros sistemas.

*Diferenciación.* En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.

*Equifinalidad.* Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes<sup>19</sup>.

**Definición de SNIP.** Se entiende un SNIP como aquel conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para el sector público y entidades del sector privado que ejecuten inversión pública (ONG), mediante los cuales se relacionan y coordinan entre sí, para preparar, evaluar, priorizar, financiar, dar

---

<sup>19</sup> BOULDING, Kenneth. The Meaning of the Twentieth Century: the Great Transition. Washington: University Press of America, 1964.

seguimiento y ejecutar los proyectos de inversión pública, en el marco de las políticas, planes y programas de desarrollo. Así mismo, cabe mencionar que este tipo de sistemas se asienta sobre la base de los siguientes principios: 1) eficiencia en la asignación de recursos; 2) compatibilidad de políticas, planes y programas de desarrollo; 3) delimitación de responsabilidades; 4) oportunidad y racionalidad en la toma de decisiones; 5) complementariedad de esfuerzos; 6) sostenibilidad operativa; y 7) centralización normativa y descentralización operativa.

Definición de Inversión Pública para el SNIP. Esta definición implica el alcance del sistema respecto de la asignación de recursos disponibles (del Estado) y también delimita, en parte, las características de las salidas del sistema (formación de capital físico, formación de capital humano o producción de bienes y servicios)<sup>20</sup>.

Objetivos de los SNIP. Reflejan las aspiraciones que se persiguen con la implementación de los SNIP y los lineamientos que regirán la asignación de recursos públicos.

Marco legal. Cuerpo normativo institucional que define las estructuras, funciones y responsabilidades de las diferentes entidades que están relacionadas con el SNIP. Posee leyes, decretos, reglamentos, instructivos, que son de orden obligatorio para cada entidad.

Fuentes de financiamiento. Son entidades nacionales o externas que proporcionan apoyo financiero para la implementación de programas o proyectos de inversión pública.

Marco institucional. Está contenido en las leyes y define las distintas entidades que se relacionan con los SNIP, éstas se han definido como Entidades Rectoras.

---

<sup>20</sup> ORTEGÓN y PACHECO Óp. Cit

*Entidades rectoras:* Son organismos que dictan normas, instrucciones, diseñan procesos y procedimientos para ser considerados en la toma de decisiones. Realizan funciones de asesoría y coordinación. Tienen que ver con la dirección del proceso.<sup>21</sup>

*Entidades vinculadas:* Son sistemas que cruzan horizontalmente la gestión del aparato público y que participan activamente en el proceso de inversión.

*Entidades incorporadas:* Son aquellas entidades del sector público que pueden presentar proyectos y programas de inversión para su aprobación y posterior ejecución.

*Entidades de orden territorial:* este nivel de análisis muestra en parte la participación de entidades distintas del nivel central.

Metodologías de los SNIP. Son cuerpos teóricos que regulan el proceso de preparación y evaluación de los proyectos para ser presentados al SNIP.

Sistemas y subsistemas de los SNIP. El Estado apoya la producción de bienes y servicios, mediante una estructura organizacional compuesta por sistemas verticales y horizontales. *Los sistemas verticales:* corresponden a aquellos organismos públicos que participan directamente en la producción de los bienes y servicios.

*Los sistemas transversales:* son parte de la estructura organizacional del Estado y de la Administración, intervienen transversalmente la actividad gubernamental apoyando y haciendo posible el proceso productivo que realizan los sistemas verticales.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 27

Subsistemas. Son estructuras que permiten la realización de ciertos procesos dentro de los SNIP. En algunos casos, suplen, complementan, sustituyen o duplican tareas.

*Bancos de proyectos de inversión. Definición. Se considera que Bancos de Proyectos de Inversión son una herramienta del sistema de planificación nacional, que permite tomar decisiones durante todo el ciclo de vida de la inversión y la operación. De igual forma son mecanismos que permiten mejorar la eficiencia de la inversión pública proveniente de los distintos niveles de gobierno, para el crecimiento y desarrollo integral, y facilita el monitoreo y el seguimiento a la inversión y operación<sup>22</sup>.*

Estas son las razones por las cuales se encuentran estrechamente relacionados con el proceso dinámico, permanente y continuo de la planeación y con la implantación de las políticas y programas de los planes de desarrollo.

Así mismo, los Bancos de Proyectos, por medio de la identificación, formulación y evaluación de proyectos para el desarrollo nacional, regional, departamental, local y sectorial, posibilitan que dichos proyectos accedan directamente a los entes responsables en cada nivel de gobierno, para ser evaluados y conseguir el financiamiento necesario, ya sea con recursos del tesoro nacional o mediante financiamiento externo.

Funciones. Entre las principales funciones de los bancos de proyectos de inversión: se encuentran: Administrar y consolidar la información sobre la inversión pública en proyectos que surgen como expresión de una política y de los diferentes planes y que se enmarcan en el logro de la misión y visión del Municipio, territorio o nación.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p.27

Establecer procedimientos y metodologías que garanticen la utilización plena del Banco y generar instrumentos que permitan la administración de proyectos. Definir criterios de viabilidad, elegibilidad y priorización de proyectos que contribuyan en la decisión sobre asignación de recursos para su ejecución.

Interactuar permanentemente con las distintas entidades y fuentes de financiación, incluyendo la Cooperación Técnica Internacional y la Red Nacional de Bancos, con el fin de canalizar adecuadamente los recursos.

Evaluar la viabilidad de los proyectos para ser registrados en el Banco.

Definir procesos de capacitación y asistencia técnica en teoría de proyectos, metodologías, procedimientos y marco conceptual de los bancos de programas y proyectos de inversión, así como en el manejo de los aplicativos que se implementen.

Marco legal en Colombia. Las siguiente es la jurisprudencia más importante relacionada con el banco de proyecto de inversión en el país.

**Tabla 2. Marco legal en Colombia**

<p><b>Ley 38 del 21 de abril de 1989:</b></p>	<p><b>“Normativa del Presupuesto General de la Nación”.</b> Crea el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. Confía al DNP su diseño, montaje y operación (art. 32). Establece que “en el plan operativo anual de inversiones -POAI- no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 31). Definen el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 32).</p>
<p><b>Decreto 2410 de octubre 20 de 1989:</b></p>	<p><b>“Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación y se determinan sus funciones”.</b> Crea y asigna funciones a las divisiones de metodologías (art. 57) y de operación y sistemas (art. 58) del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, las cuales forman parte de la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas.</p>
<p><b>Decreto 841 del 20 de abril de 1990:</b></p>	<p><b>“Por el cual se reglamenta la Ley 38 de 1989, Normativa del Presupuesto General de la Nación, en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión y otros aspectos generales”.</b> Reglamenta el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. Lo define en el art. 3º. Asigna al DNP la función de organizar y coordinar una Red Nacional de Bancos de Proyectos, conformada por los bancos de proyectos de inversión de los diferentes niveles territoriales del sector público, tanto centralizado como descentralizado, que reúnan los requisitos necesarios para participar (art. 6º). Define y clasifica los proyectos de inversión (art. 2º). Establece para el DNP la facultad de delegar la función de calificación de viabilidad y registro de proyectos en otros organismos o entidades del orden sectorial o territorial, centralizado o descentralizado (art. 4º).</p>

	Define los aspectos de la evaluación (art. 7º.). Establece procedimientos y normas sobre metodologías. Se refiere a la asesoría departamental, a los municipios y a la asesoría de los corpes (art. 20 y 21).
<b>Decreto 1569 del 19 de junio de 1991:</b>	<b>“Por el cual se modifica parcialmente el decreto 841 de 1990.</b> Modifica fechas y plazos establecidos en los artículos 23, 24 y 25 del decreto 841/90 para efectos del registro y la actualización de proyectos, y para la actualización del manual de operación y metodologías.
<b>Decreto 2240 del 30 de septiembre de 1991:</b>	<b>“Por el cual se modifica el decreto 841/90.</b> Modifica fechas previstas en los artículos 2º. literal e) y 40 Decreto 841/90. Agrega un párrafo al art. 8º. Decreto 841/90. Deroga art. 41 Decreto 841/90.
<b>Resolución 3127 del 27 de noviembre de 1992:</b>	<b>“Por la cual se delega en los Ministerios y Departamentos Administrativos del orden nacional la función de calificar la viabilidad de los proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional”.</b> Delega en los Ministerios y Departamentos Administrativos, la calificación de viabilidad y el registro de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional.
<b>Decreto 2132 del 29 de diciembre de 1992:</b>	<b>“Por el cual se reestructuran y fusionan entidades y dependencias de la administración nacional”.</b> Reestructura y fusiona entidades, para organizar el Sistema Nacional de Cofinanciación (FIS, DRI, FIU, FIV). Establece los principios de la cofinanciación (art. 24). Prevé la posibilidad de crear las Unidades Departamentales de Cofinanciación y determina sus funciones en relación con los programas y proyectos del SNC. Dispone que los Fondos de Cofinanciación manejarán los recursos del SNC mediante contratos de carácter fiduciario y establece un régimen especial para FINDETER en relación con los fondos que administra. Establece las funciones de los organismos directivos de los Fondos de Cofinanciación para efectos del manejo de los recursos del SNC.
<b>Decreto 2133 del 30 de diciembre de 1992:</b>	<b>“Por el cual se fusiona el Fondo Especial de la Presidencia de la República al Fondo de Solidaridad y Emergencia Social y se reestructura el Departamento Administrativo de la Presidencia”.</b> Definen el objeto del Fondo de Solidaridad y Emergencia Social como entidad financiadora y cofinanciadora de proyectos y señala sus funciones.
<b>Decreto 2167 del 30 de diciembre de 1992:</b>	<b>“Por el cual se reestructura el Departamento Nacional de Planeación”.</b> Asigna funciones adicionales al DNP y a sus dependencias, funciones que se suman a las establecidas en el Decreto 2410/89. Crea la División Especial de Evaluación y Control de Gestión y le asigna funciones (art. 22). Asigna la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas la función de coordinar la elaboración del plan plurianual de inversiones que ha de incorporarse al Plan Nacional de Desarrollo (art. 27). Deroga algunos artículos del Decreto 2410/89 (art. 50).
<b>Resolución 4005 del 30 de agosto de 1993</b>	<b>“Por la cual se establece un procedimiento para calificación y registro de proyectos de inversión en el Banco de Proyectos de Inversión”.</b> Establece procedimientos para calificar la viabilidad y registrar proyectos de inversión de cofinanciación.
<b>Resolución 5345 del 18 de noviembre de 1993:</b>	<b>“Por la cual se delega la función de calificar la viabilidad de proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, Bpin”.</b> Delega la calificación de viabilidad y el registro de algunos proyectos en los Ministerios, Departamentos Administrativos y Fondos de Cofinanciación (art. 1 y 2). Suprime el control técnico de los proyectos de inversión (art. 3, párrafo). Establece el plazo dentro del cual los organismos delegatarios deben enviar al DNP la información sobre los registros efectuados (art.4). Regula el acceso al Banco de Proyectos y a los bancos delegados para efectos de consultar la información registrada (art. 5º.). Establece los casos en los cuales el DNP continuará ejerciendo las funciones de viabilidad y registro. Deroga la resolución 3127/92 en lo relativo a los proyectos de inversión presentados por las entidades territoriales para ser financiados con recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación
<b>Ley 141 del 28 de junio de 1994:</b>	<b>“Por la cual se crea el Fondo Nacional de Regalías, se regula el derecho del estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales renovables, se establecen las reglas para su liquidación y distribución y se dictan otras disposiciones”.</b> Crea el Fondo Nacional de Regalías y la Comisión Nacional de Regalías. Establece los procedimientos para determinar la elegibilidad de los proyectos presentados por las entidades territoriales a la Comisión Nacional de Regalías y dispone que una vez aprobada la asignación, los proyectos se inscribirán en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional. (Art.3). Establece cuales podrían ser las fuentes de recursos de contrapartida que deben aportar las

	<p>entidades territoriales beneficiarias de asignaciones provenientes del fondo.</p> <p>Dispone que la Comisión Nacional de Regalías debe crear un comité técnico encargado de calificar la viabilidad técnica y financiera de los proyectos que busquen financiación del Fondo Nacional de Regalías.</p> <p>Dispone que el DNP hará la evaluación de gestión y resultados sobre los proyectos regionales, departamentales y municipales de inversión que se financiaron con recursos provenientes de las regalías, ya sean estas propias o del Fondo Nacional de Regalías, para lo cual organizará dentro de la División Especial de Control de Gestión y Evaluación de Resultados de un grupo especial.</p>
<b>Ley 152 del 15 de julio de 1994:</b>	<p><b>“Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”.</b></p> <p>Establece los principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales.</p> <p>Define el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (art. 27).</p> <p>Asigna al DNP la función de conceptuar sobre los programas de inversión preparados y evaluados por los Ministerios, Departamentos Administrativos, la Contraloría, la Procuraduría, la Veeduría, la Registraduría, la Fiscalía y las entidades del orden nacional, así como la función de registrarlos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional(art. 27).</p> <p>Asigna al DNP la obligación de mantener actualizada la información del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (art. 27).</p> <p>Prevé la armonización entre planes y presupuesto (art. 28 y 44).</p> <p>Asigna al DANE, al DNP, a las entidades territoriales y a sus organismos de planeación, responsabilidades en materia de planeación, entre ellas, para las entidades territoriales la organización de bancos de programas y proyectos (para lo cual establece plazos perentorios) y, para el segundo, la organización de metodologías, criterios y procedimientos para la planeación, y una red nacional de bancos de proyectos (art. 49).</p> <p>Establece que los programas y proyectos que presenten con base en el respectivo banco de proyectos, tendrán prioridad para acceder al sistema de cofinanciación y a los demás programas a ser ejecutados en los niveles territoriales.</p> <p>Dispone que la nación y las entidades territoriales, para efecto de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, deberá mantener actualizados bancos de programas y proyectos(art. 3 lit. 1).</p> <p>Establece que las estrategias, programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los cuales es posible acceder (art. 3, lit. 1).</p> <p>Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo prevé la elaboración de planes de acción y dispone que para tal efecto, así como para la programación del gasto, se tendría en cuenta los principios a que se refiere el art. 3 de la misma ley (art. 26).</p> <p>Dispone que, en materia de elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, se aplicarán, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas precisas en la ley 152/94 para el Plan Nacional de Desarrollo. (art. 36).</p>
<b>Decreto 2099 del 6 de septiembre de 1994:</b>	<p><b>“Por el cual se organiza el Fondo de Solidaridad y Emergencia Social de la Presidencia de la República”</b></p> <p>Establece que el FSES se denominará en adelante Red de Solidaridad Social, define su objeto y señala sus funciones.</p>
<b>Ley 179 del 30 de diciembre de 1994:</b>	<p><b>“Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de presupuesto”.</b></p> <p>Modifica el art. 31 de la Ley 38/89, disponiendo que no se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto no se encuentre evaluado por el órgano competente y registrado en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 23).</p> <p>Establece reglas para la cofinanciación y dispone que los proyectos de cofinanciación que se encuentren identificados en el decreto de liquidación del presupuesto o sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores (art. 23).</p> <p>Modifica el nombre del banco de proyectos de inversión nacional por el Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 55).</p>
<b>Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995:</b>	<p><b>“por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios, existentes en la administración pública”.</b></p> <p>Modifica los artículos 23, 24, 27, 28 del Decreto 2132 de 1992.</p> <p>Dispone que las Unidades Especiales de las Oficinas de Planeación de los Departamentos y Distritos (UDECO) se encargarán de calificar la viabilidad de los programas y proyectos de cofinanciación que presenten las mismas entidades territoriales y los municipios del respectivo departamento (art. 69).</p> <p>Dispone que el CONPES determinará los montos de los proyectos susceptibles de ser aprobados directamente por los Comités Departamentales y Distritales de cofinanciación.</p> <p>Establece mecanismos para la ejecución de recursos con el concurso de las entidades que administren los Fondos Departamentales y Distritales de Cofinanciación (art. 71).</p>

	Establece que los fondos de cofinanciación FIS y DRI, así como FINDETER en relación con los fondos de cofinanciación que administra, podrán manejar directamente los recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación, o mediante contratos de Fiducia (art. 68).
<b>Ley 225 del 20 de diciembre de 1995:</b>	<p><b>“Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto”.</b>  Modifica varios artículos de las leyes 38 de 1989 y 179 de 1994 y deroga otros de las mismas leyes.  Dispone que los proyectos de cofinanciación identificados en el decreto de liquidación o en sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores o por los mecanismos regionales previstos en el sistema de cofinanciación (art. 15). Este artículo deroga el art. 23, inciso 5, de la Ley 179/94.  Establece que las entidades territoriales deberán ajustar las normas sobre programación, elaboración, aprobación y ejecución de sus presupuestos a las normas previstas en la Ley orgánica del presupuesto, a más tardar el 31 de diciembre de 1996 (art. 32).</p>
<b>Decreto 111 del 15 de enero de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto”.</b>  Este decreto es el Estatuto Orgánico del Presupuesto, según lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley 225 de 1995.</p>
<b>Decreto 568 del 21 de marzo de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación”.</b>  Reglamenta lo relacionado con el plan financiero, vigencias futuras, preparación, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto.  Deroga los decretos 304/89, 3077/89, 251/90, 411/90, 843/90, 745/91, 1161/95, y la regulación del APC contenida en el decreto 359/95 a partir de la fecha en que la Dirección del Tesoro Nacional asuma administración del Programa Anual Mensualizado de Caja, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 23 de la Ley 225/95.</p>
<b>Decreto 606 del 27 de marzo de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se reglamenta la conformación del Comité Nacional de Cofinanciación, se establecen reglas para su organización y funcionamiento, y se dictan otras disposiciones”.</b>  Reglamenta lo relacionado con el plan financiero, vigencias futuras, preparación, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto.  Deroga los decretos 304/89, 3077/89, 251/90, 411/90, 843/90, 745/91, 1161/95 y la regulación del APC contenida en el decreto 359/95 a partir de la fecha en que la Dirección del Tesoro Nacional asuma administración del Programa Anual Mensualizado de Caja, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 23 de la Ley 225/95.</p>
<b>Decreto 630 del 2 de abril de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se modifica el decreto 359 de 1995”.</b>  Modifica y reglamenta aspectos del Decreto 359/96 del Plan Anualizado de Caja. Las disposiciones del Decreto son de carácter transitorio mientras se desarrolla el Sistema de Cuenta Única Nacional.</p>
<b>Ley 290 del 12 de julio de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se modifica el Parágrafo 1° del artículo 51 de la Ley 152 de 1994:</b>  Amplía la vigencia de los CORPES hasta el 1° de Enero del año 2.000 (art. 1°).</p>
<b>Ley 300 del 26 de julio de 1996:</b>	<p><b>“Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.</b>  Adiciona el artículo 2° del decreto 3132 de 1992 en relación con el objetivo del Fondo de Cofinanciación para la Inversión Social, FIS (art. 34)</p>
<b>Decreto 2260 del 13 de diciembre de 1996:</b>	<p><b>“Por el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996”.</b>  Determina que el PAC financiado con recursos de la nación deberá ser aprobado por el CONFIS.</p>
<b>Ley 344 del 27 de diciembre de 1996:</b>	<p><b>“Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”.</b>  Señala el procedimiento para la elegibilidad de proyectos de iniciativa territorial financiados o cofinanciados con recursos del Fondo Nacional de Regalías (art. 6).</p>
<b>Decreto 1080 del 14 de abril de 1997:</b>	<p><b>“Por el cual se reglamenta el artículo 6° de la Ley 344 de 1996 sobre el trámite para la financiación de proyectos regionales de inversión por parte de la Comisión Nacional de regalías”.</b>  Se definen los procedimientos para la financiación de proyectos regionales con recursos del Fondo Nacional de regalías.</p>
<b>Ley 368 del 5 de mayo de 1997:</b>	<p><b>“por la cual se crea la Red de Solidaridad Social, de Fondo de Solidaridad Social, El Fondo de Programas Especiales para la Paz y el Fondo del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo – Fondo Plante -, y se dictan otras disposiciones”.</b>  Crea la red de Solidaridad Social, como establecimiento público del orden nacional, adscrito al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (art. 1°).  Define los objetivos de la Red de Solidaridad Social, entre los que se destaca financiar y cofinanciar programas y proyectos de apoyo a los sectores más pobres de la población colombiana (art. 2°).  Señala las funciones de la Red de Solidaridad Social (art. 3°)  Crea el Fondo de Programas Especiales para la Paz, como cuenta especial del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.</p>

	Crea el Fondo Plan Nacional de Desarrollo Alternativo - Fondo Plante -, como cuenta especial del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
<b>Decreto 1225 del 6 de mayo de 1997:</b>	<b>“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 368 de 1997, y se dictan otras disposiciones”.</b> Define los objetivos específicos de la Red de Solidaridad Social (art. 1°). Establece las funciones específicas para el cumplimiento de los objetivos de la Red de Solidaridad Social (art. 2°). Fusiona el Fondo de Solidaridad y Emergencia Social con la Red de Solidaridad Social (art. 15°).
<b>Decreto 1691 del 27 de junio de 1997:</b>	<b>“Por el cual se fusiona el Fondo de Cofinanciación para la Inversión Social –FIS- a la sociedad financiera de Desarrollo Territorial, S.A. – FINDETER”.</b> Fusiona el FIS a la Sociedad Financiera de Desarrollo Territorial, S.A. – FINDETER y dispone que los objetivos y las fusiones del fondo de Cofinanciación para la Inversión Social -FIS, establecidos en el Decreto 2132 de 1992, seguirán siendo desarrolladas por la Sociedad Financiera de Desarrollo Territorial, S.A. –FINDETER (art. 1). Dispone que FINDETER debe administrar los proyectos y recursos del Fondo de Inversión Social –FIS como un sistema especial de cuentas (art.4°).
<b>Decreto 2141 del 4 noviembre de 1999:</b>	<b>“Por el cual se modifica la estructura de la Comisión Nacional de Regalías</b> Esta norma establece el procedimiento para la revisión y emisión del concepto de viabilidad de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías. Señala la necesidad de que los ministerios registren en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías.
<b>Decreto 1363 del 12 de julio de 2000 :</b>	<b>“Por el cual se modifica la estructura el Departamento Nacional de Planeación”</b> Asigna funciones a la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, entre otras las siguientes: Realizar orientación operativa y asistencia técnica del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional en todos los niveles, organismos y entidades públicas. Elaborar, actualizar y distribuir los Manuales de Operación e Instalación de las herramientas computacionales desarrolladas por el DNP para el manejo del Bpin. Coordinar la incorporación de planes de inversión pública de los programas sectoriales y los proyectos que presenten los Ministerios, Departamentos Administrativos, establecimientos públicos y entidades territoriales al DNP. Coordinar los flujos de información desde y hacia el Bpin de acuerdo con los calendarios establecidos en las reglamentaciones y en los manuales de operación del Bpin. Capacitar en los asuntos relacionados con la operación del Bpin, para facilitar la formulación, seguimiento y evaluación de políticas y proyectos.
<b>Decreto 1813 del 18 de septiembre de 2000:</b>	<b>“Por el cual se reorganiza el Fondo de Inversión para la Paz, FIP”.</b> Mediante esta norma se establece la organización, las reglas y procedimientos generales para el funcionamiento y administración del Fondo de Inversión para la Paz, FIP. Señala como función del consejo directivo: Adoptar los reglamentos internos necesarios para la programación y ejecución de los recursos, conforme a la Ley Orgánica del Presupuesto.
<b>Resolución 0996 del 1 de noviembre de 2000:</b>	<b>“Por el cual se establecen Grupos de Trabajo en la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación”.</b> Esta norma conforma en la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del DNP el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, y Regalías, como grupos internos de trabajo.
<b>Resolución 0421 del 29 de mayo de 2001:</b>	<b>“Por el cual se modifica y deroga los artículos 1° y 6° de la resolución 5345 de 1993, respectivamente”.</b> Delega en los Ministerios y Departamentos Administrativos la función de calificar la viabilidad y efectuar el registro en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, de los programas y proyectos de inversión. Deroga los artículos 1° y 6° de la resolución 5345 de 1990.

Fuente. GALLEGO, María y GONZÁLEZ, Eliana. Metodología para la adecuación de los bancos de proyectos municipales, de acuerdo al marco normativo nacional (metodología BPIN ajustada – marco lógico). Medellín: Universidad de Medellín, 2005.

**APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA ACTUACIÓN PÚBLICA.** Una modernización de la gestión es una condición necesaria para llevar a cabo los procesos de reforma y cambio en las

administraciones públicas que incremente la legitimación y participación por parte de la ciudadanía<sup>23</sup>.

Los nuevos instrumentos de gestión, la aplicación de las nuevas tecnologías no son piezas aisladas sino que han de entenderse junto a otros instrumentos de mejora de la gestión como pueden ser: La externalización, o contracting-out; la privatización; la descentralización; el marketing público; la nueva gestión de recursos humanos, introduciendo elementos nuevos como la evaluación del rendimiento; la evaluación de los programas y políticas públicas; la nuevas técnicas de atención al cliente; cartas de servicios y la administración electrónica.

Mediante el concepto de administración electrónica se pretende hacer referencia a aquellos programas de acción pública que intentan introducir el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los distintos procesos de diseño, implementación y evaluación de la acción pública. Estas tecnologías pueden ir encaminadas a: con base en los conceptos sobre el nuevo escenario local, a continuación se ve lo que se considera que está siendo la aplicación de las nuevas tecnologías de la información sobre la administración pública, con la advertencia del riesgo que conlleva analizar un suceso tan novedoso y en continuo cambio.

La aplicación de las nuevas tecnologías sobre el gobierno y la administración, se considera que se puede llevar a cabo a través de dos frentes: el que tiene que ver con las organizaciones públicas y su gestión, con una finalidad más dirigida a hacer la administración más accesible al ciudadano, y otro de orden más político, más enraizado con la práctica de la democracia, con la participación ciudadana, en definitiva con las posibilidades informáticas aplicadas a la política. Entendida

---

<sup>23</sup> BRUGUÉ, Quim y Ricard GOMÁ (coords). Gobiernos Locales y Políticas Públicas. Barcelona, Ariel Ciencia Política, 1998

esta última en un sentido restrictivo, consultas a los ciudadanos, democracia directa, la mejora de la información hacia los ciudadanos, por ejemplo facilitando el acceso a las bases de datos o bien a través de la promoción de los servicios administrativos, incrementando la agilidad del funcionamiento administrativo. – aplicarlas en el uso de la gestión interna de la organización, en sus diferentes ámbitos: gestión de personal, gestión presupuestaria, control y evaluación de políticas, relaciones intergubernamentales.

**Instrumentos de gestión.** Son mecanismos utilizados por los entes territoriales y por los particulares para realizar, eficaz y eficientemente, las acciones relacionadas con la función pública del ordenamiento territorial, con el objeto de propiciar una efectiva coordinación interinstitucional y articular de esta forma las competencias para la intervención de las problemáticas territoriales más relevantes y el desarrollo eficiente del territorio. De acuerdo a lo anterior se pueden identificar los siguientes<sup>24</sup>:

**Instrumentos Estratégicos:** o de planificación, orientan al gestor de una forma genérica sobre objetivos, medios, caminos para alcanzar los objetivos, etc., y suelen derivarse de la definición de las políticas públicas correspondientes.

**Instrumentos Operativos:** son mucho más concretos, permiten la gestión cotidiana pues se dirigen a la ejecución, al procedimiento y al control.

**Instrumentos Reglamentarios:** son aquellos que se establecen a partir de un soporte normativo - legal. Suelen ser los más utilizados ya que permiten autorizar, prohibir, restringir, fomentar o reorientar ciertas conductas y restringir, fomentar o reorientar ciertas conductas y actividades.

---

<sup>24</sup> PÉREZ CAYEIRO, Marisa. Gestión Integrada de Áreas Litorales. [En línea]. <http://www.monografias.com/planificacion-y-gestion-del-litoral-y-del-medio-marino/4o-curso/practica-1-instrumentos-de-gestion/> [Citado el 23 Abril de 2015].

**Instrumentos Territoriales:** En estos casos el interés del instrumento es la ordenación de uno de los recursos más importantes: el espacio físico. Importante porque además de ser un recurso en sentido estricto, contiene a otros recursos naturales y culturales. Generalmente el contenido de un plan territorial está regulado.

**Instrumentos Integrados:** EL objetivo de estos instrumentos es conseguir mediante la gestión el Desarrollo Sostenible.

**Instrumentos Económicos:** se diferencian de los anteriores, fundamentalmente, en el hecho de que existe un incentivo financiero. A veces la posibilidad de acogerse a ellos es voluntaria.

**Instrumentos Regulados:** Instrumentos que están regulados por una determinada ley. Nuestra cultura administrativa sesga hacia este tipo de instrumentos, al menos en lo que a los instrumentos operativos se refiere.

**Instrumentos Voluntarios:** existe un reducido número de instrumentos operativos de carácter voluntario. Aunque no son específicamente litorales entre estos últimos destacan las interesantes iniciativas

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación utilizado en el presente proyecto fue el exploratorio, el cual según Méndez (2011), para definir su carácter se debe tener en cuenta, consideraciones importantes como: Conocimiento previo que tiene el investigador del problema planteado, la revisión de trabajos desarrollados por otros investigadores; la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. De esta manera, la información generada por otros autores y las fuentes de información consultadas o indagadas sobre el problema de investigación, apoyaron la definición del tipo de investigación en el que se encuentra, el estudio en desarrollo.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio empleado en este proceso de investigación, estuvo ligado con el explicativo, teniendo en cuenta que por definición, en su realización supone el ánimo de contribuir a la aprehensión del conocimiento; razón por la cual para su elaboración, el investigador debe definir o determinar el orden que hay que seguir en la obtención de la información, al igual que de las fuentes y la calidad de las mismas.

### **3.3 MÉTODO DE ESTUDIO**

El método seleccionado para identificar el objeto de estudio y la relación del mismo con el problema de investigación, hace referencia al método de análisis y síntesis, quien señala que la explicación de un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad, sino se ha conocido como tal; por otro lado el conocimiento de la realidad, puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que hacen el todo o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo. El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad para establecer de este modo la relación causa efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

### **3.4 POBLACIÓN OBJETIVO**

La población estuvo conformada por: la alcaldesa, la ingeniera de planeación, un consultor de la alcaldía y el director del banco de proyectos, del municipio de Ocaña.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica inicial utilizada para la recolección de información, hace referencia a la observación participante, teniendo en cuenta que el investigador formó parte activa del grupo; por tanto observó y asumió sus comportamientos como investigador y parte de lo investigado.

Con el propósito de corroborar la veracidad de lo planteado en la hipótesis y la relación causa efecto sobre la situación encontrada, se procedió a complementar el proceso con la realización de unas entrevistas informales a: La alcaldesa, la secretaria de planeación, un consultor de la alcaldía y el director del banco de proyectos, del municipio de Ocaña. De igual manera se revisaron los registros de la Alcaldía del municipio, y demás órganos gubernamentales, en los cuales se encuentra información sobre los proyectos de inversión.

Con éste instrumento, se logró conocer sobre: las estrategias desarrolladas en el manual de inversión para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la priorización de proyectos. Así mismo verificar la congruencia entre las políticas de inversión y las metas propuestas a futuro.

### **3.6 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada se ordenó, procesó y almacenó, de manera ordenada y sistemática en archivos, bajo los formatos admitidos por los programas Microsoft Power Point, Excel y Word.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA EN LA GESTIÓN Y VERIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL BANCO DE PROYECTOS FRENTE A LA NORMATIVIDAD VIGENTE

#### 4.1.1 Aspectos generales del Municipio.

**Nombre del municipio:** González

**N.I.T.:** 8000965979

**DANE:** 20310 Código

**Gentilicio:** Gonzalenses<sup>25</sup>.

**Otros nombres que ha recibido el municipio:** Burgama, La Loma, Loma de San Juan Crisóstomo, San Juan Crisóstomo de la Loma, Loma de Indígenas.

**Población:** No. Habitantes Cabecera: **1419**

No. Habitantes Zona Rural: **6862**

Habitantes en el municipio: **8.281**

Densidad de población: **111.93** (Hab/Km2)

#### **Distribución por sexo**

**No. Hombres:** 55% 4.555

**No. Mujeres:** 45% 3.726

#### **En población menor de 5 años (número de niños)**

**Salud:** Datos dados en número de habitantes

**Población afiliada al régimen contributivo:** 18 (atendidos por E.P.S.)

**Población afiliada al régimen subsidiado:** 5058 (atendidos por ARS)

---

<sup>25</sup> Municipio de González Op. Cit.

## Servicios públicos Cobertura (%)

**Tabla 3. Cobertura**

ÁREA	Acueducto y alcantarillado	Teléfono	Energía
Rural	12%	2%	96%
Urbana	90%	31%	97%

## Sitio oficial de González en Cesar, Colombia

Socio Económico

Nivel de pobreza: 66%

Porcentaje de desempleo 55%

Con base en el decreto No. 064 del 18 de Octubre de 2013, el municipio se localiza en la sexta categoría; ubicación que obedece a: Tener menos de 10.000 habitantes, manejar Ingresos anuales corrientes de libre destinación, menor o igual a 15.000 s. m. m. l. v.

La administración del ente territorial en mención, se ha venido inclinando por un diseño de construcción, transformación y evaluación escalonada, de la información la cual ha sido adaptada al avance gradual, en los componentes relacionados con la cultura de proyección; a través de la presentación de proyectos para el óptimo ejercicio y cumplimiento de los programas de gobierno; no ocurriendo lo mismo con la, inclusión y diseño de instrumentos de gestión; obstaculizándose de esta manera la implementación y ejecución de las mencionadas herramientas, lo que ha impedido la realización de grandes transformaciones en el campo local.

El banco de proyectos que posee el Municipio de González Cesar, presenta en su base de datos correspondientes al año 2014, la presentación de (60) proyectos, de los cuales fueron radicados y registrados en el banco (42). De éstos (5) se presentaron mediante licitación: Mejoramiento de las vías de tercer orden en

jurisdicción del municipio, mediante limpieza, rocería, perfilado, cuenteo, retiro de derrumbes y aplicación manual de receba compactada sin clasificar en González departamento del cesar.

Construcción de pavimento en placa huella, muros de contención en gaviones y accesos peatonales de la calle 4 sector barrio caolín y carrera 1 sector estación de policía en el municipio de González departamento del cesar.

Construcción de bocatoma, desarenador, línea de conducción, tanque de almacenamiento y línea de distribución del acueducto del corregimiento de mata de fique en el municipio de González departamento del cesar<sup>26</sup>.

Prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada sin armas para las instituciones educativas oficiales del departamento del cesar.

Construcción puente vehicular en el corregimiento de Culebrita y rehabilitación de la vía Búrbura - Cerro Azul mediante la construcción de muro de contención en concreto reforzado en el municipio de González departamento del Cesar.

(2) por concurso de méritos: Estructuración técnica legal y financiera para la definición de esquemas regionales del servicio de aseo en el departamento del Cesar y Interventoría técnica administrativa, financiera y ambiental para la rehabilitación de la vía González el chamizo, mediante el bacheo, sobre carpeta y la construcción de obras de arte en el municipio de González - departamento del césar y para la construcción de pavimento flexible de la entrada a Simaña desde la intersección de la vía la mata - la gloria hasta el corregimiento de Simaña municipio de la gloria, departamento del cesar.

---

<sup>26</sup> Ibíd., p. 15

(5) por selección abreviada: Desarrollar el programa de alimentación escolar; a través del cual brinda un complemento alimentario a los niños, niñas y adolescentes inscritos en la matrícula oficial acorde a los lineamientos técnico administrativos y estándares del programa de alimentación escolar aprobados mediante resolución 6054 de diciembre del 2010 a nivel nacional

Instituto colombiano de bienestar familiar (ICBF). Prestar el servicio de transporte terrestre con tres (3) vehículos automotor para el departamento de cesar para transportar a los profesionales de los equipos móviles de protección integral del ICBF y a la facilitadora del programa UNAFA, para desarrollar las actividades programadas en los municipios previamente seleccionados por la coordinación de asistencia técnica de la regional, según plan de acción aprobado

Mejoramiento y mantenimiento de la carretera la ondina Llano grande, Convención, código 70 N. S 01.

Construcción parque infantil corregimiento de San Isidro municipio de González departamento del cesar y Reinado regional de integración por la cultura y la paz.

(2) por contratación directa (Ley 1150 de 2007): Apoyar al municipio de González con el propósito de garantizar el servicio de transporte escolar a los estudiantes de los establecimientos educativos oficiales de la zona rural y urbana.

Prestación del servicio de transporte terrestre, con vehículo automotor tipo camioneta, para el desplazamiento del gerente y funcionarios de IDECESAR, vigencia 2014 (30) por contratación de mínima cuantía: Suministro e instalación de dos juegos infantiles en los establecimientos educativos de las veredas Bujurama y cotorreras del municipio de González-cesar.

Interventoría técnica, administrativa y financiera para la construcción de bocatoma, desarenador, línea de conducción, tanque de almacenamiento y línea de distribución del acueducto del corregimiento de mata de fique en el municipio de González departamento del cesar.

Fortalecer al talento humano ya formado en los diferentes municipios del departamento del cesar en cuanto a la formación, capacitación y seguimiento en el marco de la política haz paz.

Suministro de 2050 pollos de engorde y 164 bultos de concentrado a las familias víctimas por la condición de desplazamiento que a la fecha se encuentran asentadas en el municipio de González cesar, en cumplimiento al componente de generación de ingresos del plan de acción de atención a víctimas 2014.

Suministro de uniformes deportivos, balones de microfútbol, juegos de mallas, trofeos y medallas para el desarrollo del campeonato rural femenino de microfútbol que se realizara en la vereda el oso del municipio de González cesar.

Elaboración de estudios y diseños para la pavimentación de vías rurales en el corregimiento de culebrita y vereda Bujurama y vías del centro poblado del corregimiento de san Isidro en el municipio de González cesar.

Encerramiento con postes de concreto y alambre de púas de la estación de policía municipio de González departamento del cesar.

Organización logística para la realización de los comicios electorales presidenciales en segunda vuelta que se llevaran a cabo el próximo 15 de junio de 2014 en el municipio de González, cesar.

Suministro de 240 comidas (desayuno, almuerzo y cena) y 240 refrigerios los días 13, 14,15 y 16 del mes de junio para agentes de la policía nacional que fueron trasladados al municipio de González Cesar, para reforzar la seguridad en las elecciones presidenciales a realizarse el 15 de junio de 2014.

Suministro de pólizas de vida de grupo (09 concejales, alcalde, y personero) para la vigencia 2014-2015, palizas de manejo para alcalde y secretario de hacienda, jefe de archivo municipal, sub secretaria de cultura y auxiliar administrativo de rentas y póliza de manejo de caja menor para el secretario de hacienda municipal para la vigencia 2014-2015 del municipio de González, cesar

Disponer la logística necesaria para el apoyo a la realización de las fiestas patronales de los corregimientos de San Isidro y la floresta en el municipio de González - cesar.

Prestar los servicios de animación, entretenimiento y logística para realizar la celebración del día de la familia en el municipio de González - cesar para el año 2014

Adquisición de veinticinco (25) cajas o cofres de seguridad para el almacenamiento de las cédulas de ciudadanía y tarjetas de identidad, en la registraduría especial de Valledupar y registradurías municipales del cesar.

Suministro de útiles y equipo de oficina para el normal funcionamiento de la estación de policía del municipio de González-cesar.

Prestación de servicios profesionales para la elaboración del manual de gestión documental del municipio de González, cesar.

Construcción paso peatonal metálico aledaño al puente vehicular que conduce a la vereda Bujurama, suministro e instalación de barandas de protección y reparación del puente vehicular ubicado en la vereda el oso del municipio de González departamento del cesar

Prestar el acompañamiento musical de los eventos religiosos tradicionales de la semana santa en el municipio de González.

Suministro de víveres para la conformación de mercados dirigidos a la población vulnerable del municipio de González, cesar.

Mantenimiento de la institución educativa técnica Jorge Eliecer Gaitán, sección primaria y secundaria ubicadas en la zona urbana del municipio de González - cesar, mediante pintura de zonas exteriores.

Prestación de servicios de apoyo logístico para la celebración del día de la mujer en el municipio de González, cesar, suministrando los elementos necesarios para llevar a cabo el evento a desarrollarse.

Suministro de víveres para el personal de la policía nacional y ejercito que lleguen como refuerzo a la seguridad en los eventos que se soliciten o ameriten durante el año 2014 en el municipio de González, cesar

Suministro de cofres fúnebres (ataúdes) adulto e infantil para apoyo a población vulnerable del municipio de González-cesar.

Suministro de papelería y equipos de oficina para el normal funcionamiento de la registraduría del municipio de González departamento del cesar, durante las elecciones de congreso de la república, parlamento andino y las elecciones presidenciales a desarrollarse este 9 de marzo y el 25 de mayo.

Elaboración de estudios y diseños para la construcción del mirador del barrio Cristo rey en el municipio de González Cesar.

Elaboración de estudios y diseños para la pavimentación de vías urbanas en la urbanización villa Camila y la villa de San Roque en el municipio de González Cesar.

Prestar el servicio de transporte público terrestre automotor especial para el ICBF.

Contratar de los exámenes médicos ocupacionales de ingreso y egreso para los funcionarios supernumerarios que desempeñaran diferentes cargos en la delegación Departamental de Cesar.

Reparación y adecuación parcial de la cubierta del hogar juvenil campesino en el municipio de González departamento del cesar

Como puede observarse, el elemento que ha servido como impulso en el planteamiento y la presentación de los anteriores proyectos en este municipio, es sin duda el relacionado con el acercamiento de la administración a la comunidad, buscando de esta manera hacer eco de sus demandas; dejando de lado los requerimientos frente al cumplimiento de los aspectos legales, en cuanto a diseño, presentación, seguimiento y control de los mismos.

De igual manera, los instrumentos de gestión, utilizados por los entes territoriales y los particulares para realizar, eficaz y eficientemente, las acciones relacionadas con la función pública del ordenamiento territorial, buscando propiciar una efectiva coordinación interinstitucional y articular las competencias para la intervención de las problemáticas territoriales más relevantes y el desarrollo eficiente del territorio; no se hace visible en este proceso, ya que el mismo aisladamente es arremetido por parte de las personas generadoras de las ideas, quienes a su vez presentan,

radican y gestionan los proyectos en las instancias que ellos consideran son la fuente del aporte de los recursos económicos que se requieren para satisfacer la necesidad existente. Notándose así en este proceso, la carencia de una planeación ordenada y sincronizada que caracterice el sentir de la comunidad en general.

Todo lo anteriormente expuesto, da fe de la inoperancia del banco de programas y proyectos del municipio de González, el cual fue creado para dar cumplimiento al requerimiento de la normatividad del Departamento de Planeación Nacional y no con el propósito de que sea la instancia inmediata de orientar la pre inversión, inversión, operación y evaluación ex-post, etapas o componentes a tener en cuenta en la presentación de todo proyecto.

El Decreto 841 que reglamenta la ley Orgánica de plan de desarrollo se encuentra implementada y en cada administración se inicia un proceso de capacitación y se realiza el plan de desarrollo de acuerdo a la normatividad vigente. El banco de programas y proyectos posee una particularidad la cual está relacionada con la facultad dada al alcalde para realizar algunos cambios.

La ley 1034, establece como normativa de estricto cumplimiento para el seguimiento y evaluación de proyectos; el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión –SSEPI-, elaborado por Planeación Nacional. De igual manera los instrumentos metodológicos para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo, Plan de Acción, POAI con base en los indicadores del –SSEPI- y la Metodología General Ajustada -MGA-; Solo se aplican para proyectos de regalías por el software en la nube que son suifp y gesproy; estos son manejados por un asesor externo del municipio para la presentación de los proyectos ante el DNP.

No hay una base de datos nacional en línea, cada uno gestiona en el ministerio o entidad de donde está basado el proyecto y en esta misma instancia se radica. En

el municipio se arman, formulan y diseñan los proyectos, los que se registran en la entidad donde se consiguen los recursos.

El manual de interventoría se encuentra desarrollado; Con base en este documento, se elabora el manual de procedimientos para la mencionada interventoría.

En torno a la aplicación de las nuevas tecnologías, la acción se ha quedado en la proyección, es así que se observa que los proyectos se registran en un libro radicador, por tanto no se hace uso de las herramientas de excel para dicho registro. Quedando, desde luego ajeno, a los aires de modernización y cambio que se le ha querido dar, desde los estamentos del ámbito nacional.

## **4.2 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS CON AJUSTE A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVIDAD ACTUAL**

### **INTRODUCCIÓN**

La Administración Municipal de González - Cesar, a través del presente trabajo, dispondrá del manual de procesos, procedimientos y funciones para el manejo del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal - BPIM. Este se perfila como un nuevo instrumento que orientará a la comunidad, entidades municipales y demás usuarios, en los procesos de formulación, evaluación, viabilidad, registro y seguimiento de los proyectos que pretenda financiar o cofinanciar con recursos públicos. De igual manera en él, se presentan las diferentes relaciones de gestión e información que deben darse entre las Secretarías, Departamentos y Entes Descentralizados del nivel Municipal; así como las funciones y los procedimientos diseñados para la operación del BPIM.

Con esta propuesta para el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal – BPIM, la administración municipal de González, incursionará en la gestión pública municipal y en la cultura de proyectos, aspecto fundamental dentro de las competencias de planeación, programación, presupuesto y evaluación.

El propósito de este manual es presentar en forma abreviada los conceptos básicos para la formulación y evaluación de proyectos, que permitan enfrentar cualitativa y cuantitativamente las prerrogativas, coyunturas y restricciones de promover decisiones de inversión pública.

El accionar de este documento, se concentra en la compilación de conceptos precisos que proporcionen a los encargados de la formulación y evaluación de proyectos, una guía útil y de fácil uso.

## **PRESENTACIÓN**

El documento denominado manual del banco de programas y proyectos de inversión del municipio de González, contempla 6 componentes: 1. Definición de términos; 2. Marco legal; 3. Funciones del Banco de Programas Proyectos de Inversión Municipal; Manejo de la información del BPPIM y Utilidad del BPPIM. 4. Metodología a emplear, la cual contempla: Lineamientos para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión; Instructivo para la Inscripción y Registro de Proyectos en el Banco de Programas y Proyectos; Instructivo para Expedir Conceptos de Viabilidad para Proyectos a Registrar en el Banco de Programas y Proyectos; Instructivo para la Actualización de Proyectos.

### **4.2.1 Componentes del manual. Definición de Términos**

**ACTIVIDAD:** Acciones necesarias en un proyecto, para obtener a partir de un conjunto de insumos los recursos, los componentes y el producto del proyecto en

un periodo determinado. Algunos ejemplos de actividad son: Excavación, replanteo, cimentación, estructuras, obras sanitarias, pago de servicios públicos, vigilancia<sup>27</sup>.

**BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS:** Instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos técnica, ambiental y socioeconómicamente viables, susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General del Municipio, que permite organizar información valiosa *para* concretar y darle coherencia a los programas de gobierno, planes de desarrollo y presupuestos, así como realizar labores de análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

**CICLO DEL PROYECTO:** Hace referencia a las etapas de pre inversión, ejecución, operación y evaluación ex -post del proyecto.

**COMPONENTE:** Resultado específico de una o varias actividades, expresado como trabajo terminado. Algunos ejemplos de componentes son: obras de infraestructura, servicios, asistencia técnica, dotación, capacitación.

**CONCEPTO TÉCNICO:** Análisis especializado sobre un aspecto específico de un proyecto, donde se determina el grado de cumplimiento de los parámetros y especificaciones técnicas que regulan un sector. Sirve como fundamento para emitir o no concepto de viabilidad.

**DEPURACIÓN:** Consiste en eliminar de la base de datos del Banco Municipal de Programas y Proyectos de Inversión, los programas y proyectos que han cumplido los requisitos establecidos en el presente Decreto, para el efecto.

---

<sup>27</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía metodológica para la formulación de proyectos. Bogotá. 2009.

**ELEGIBILIDAD:** Se refiere a la potencialidad o capacidad que tiene un proyecto para optar a ser financiado con recursos del municipio.

**ETAPA DE INVERSIÓN:** Una vez se ha decidido acometer el proyecto, se inicia la etapa de ejecución, en donde se realizan todas las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto.

**ETAPA DE PRE INVERSIÓN:** En este estado se identifica el problema o necesidad, se prepara su información y se cuantifican sus costos y beneficios. Igualmente en esta etapa se preparan los diseños preliminares si se requieren. El grado de preparación de la información y su confiabilidad dependen de la profundidad de los estudios técnicos, económicos, financieros, de mercado, etc. que lo respaldan. Estas etapas son: idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad, es decir, se debe realizar una evaluación ex –ante, la cual permite decidir si es conveniente o no acometer un proyecto. Para este efecto se debe no solamente identificar, cuantificar y valorar sus costos y/o beneficios, sino tener elementos de juicio para poder comparar varias alternativas coherentemente.

**ETAPA DE OPERACIÓN:** En esta se generan los beneficios para los cuales fue diseñado el proyecto. Se deben proveer los fondos necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto, ya que sin ellos el proyecto no dará los beneficios esperados.

**ETAPA DE SEGUIMIENTO:** Permite observar las variaciones sobre lo previsto en las etapas previas, determinar sus causas e introducir los ajustes pertinentes.

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS:** Consiste en realizar el análisis para decidir sobre la conveniencia legal, técnica, económica, financiera, social, cultural, institucional y ambiental de un programa o proyecto.

**EVALUACIÓN TÉCNICA:** Consiste en dimensionar las variables óptimas que inciden en el proyecto, tales como: Tamaño, capacidad requerida, ubicación geográfica, tecnología utilizada, producción óptima de bienes y servicios, materias primas, insumos, mano de obra, etc.

**EVALUACIÓN SOCIOCULTURAL:** Consiste en el análisis y ponderación del proyecto en sus aspectos favorables y desfavorables que inciden en las condiciones de vida y el bienestar de la población objetivo, para lo cual debe tenerse en cuenta entre otros aspectos la idiosincrasia, modus vivendi, raza, religión, hábitos, costumbres, educación, etc.

**EVALUACIÓN ECONÓMICA:** Consiste en definir la relación de costo-beneficio y verificar la incidencia del proyecto en el contexto económico teniendo en cuenta variables como el empleo, ingreso per cápita, consumo, oferta, demanda, precios, ahorro, producción de bienes y servicios, etc.

**EVALUACIÓN INSTITUCIONAL:** Se refiere al análisis de los mecanismos de ejecución propuestos, el análisis de la capacidad institucional para la ejecución, operación y seguimiento de los proyectos y al análisis de las propuestas de fortalecimiento institucional para lograr dicha capacidad.

**EVALUACIÓN FINANCIERA:** Consiste en la revisión de los costos y financiamiento del proyecto en cuanto al análisis del costo-mínimo, costo-eficiencia, tiempo-eficiencia y fuentes de financiación.

**EVALUACIÓN COMUNITARIA:** Consiste en determinar el grado de participación de la comunidad a lo largo del ciclo del proyecto. Se debe determinar en qué medida el proyecto surgió como respuesta a una necesidad sentida de la comunidad y el grado de participación en la formulación, selección y gestión del mismo. Igualmente, se debe evaluar qué relación tendrá la comunidad con el

proyecto durante su ejecución a través de la veeduría ciudadana. Por último, si en la operación del proyecto la comunidad va a participar mediante la conformación de la instancia administrativa u otro mecanismo.

**EVALUACIÓN AMBIENTAL:** Consiste en analizar los probables impactos que genera el proyecto sobre el medio ambiente. Si hay deterioro ambiental como consecuencia de la puesta en marcha del mismo, la evaluación debe incluir los procedimientos y los costos a incurrir para recuperar el recurso contaminado o deteriorado.

**EVALUACIÓN LEGAL:** Consiste en analizar la compatibilidad del proyecto con la normatividad vigente.

**EVALUACIÓN EX - ANTE:** Es una de las actividades que deben desarrollarse en la etapa de pre inversión; la cual busca, antes de ejecutar el proyecto, verificar su viabilidad e identificar sus efectos e impactos.

**EVALUACIÓN EX - POST:** Pretende examinar el proyecto en forma más amplia intentando determinar las razones de éxito o de fracaso con el propósito de replicar en otros proyectos las experiencias exitosas en el futuro y evitar los problemas ya presentados. Esta evaluación pretende dar respuesta a interrogantes como: ¿Estaban claramente definidos los objetivos?, ¿Eran apropiadas las especificaciones técnicas?, ¿Se cumplió con el cronograma establecido?, ¿Se tuvo en cuenta la capacidad institucional para su ejecución?.

**FACTIBILIDAD:** Consiste en perfeccionar la alternativa recomendada en la pre factibilidad, mediante el uso de información primaria y la realización de todos los estudios que sean necesarios (suelos, oferta, demanda, estructuras, tarifas, etc.).

**FICHA DE ESTADÍSTICAS BÁSICAS DE INVERSIÓN:** Resume la información principal del proyecto.

**FILTRO TÉCNICO:** Consiste en analizar, verificar y evaluar la viabilidad dada a un proyecto antes de proceder al registro.

**IDEA:** Consiste en identificar de forma preliminar la necesidad o problema existente y las acciones mediante las cuales se podría satisfacer o resolver.

**IMPACTO:** Cambio logrado en la situación de la población como resultado del producto de un proyecto, cuando se generan los beneficios previstos en su operación.

**MANUAL METODOLÓGICO:** Instrumento guía que da las herramientas necesarias para identificar, preparar y evaluar a nivel de perfil un proyecto de inversión.

**META:** Magnitud del indicador que permite cuantificar o dimensionar los componentes, productos o impactos de un proyecto, programa o plan. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y calidad.

**NIVEL GENERAL DE SERVICIO:** Es la coherencia entre el tamaño de la infraestructura, el tamaño poblacional y los usos que tendrá la infraestructura.

**OBJETIVO:** Enunciado de un estado deseado hacia el cual el proyecto, programa o plan está dirigido, por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un proyecto.

**OBJETO:** Es a quien va dirigida la acción del programa o proyecto. Ejemplo salón comunal, casa de gobierno, puesto de salud, etc.

**PERFIL:** Es el resultado de identificar el problema y preparar varias alternativas de solución y descartar las que claramente no sean viables. En el Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Municipio, los proyectos se deben presentar como mínimo a éste nivel.

**PLAN DE TRABAJO:** Conjunto de actividades que se deben realizar para lograr el producto(s) o resultado(s) de un proyecto.

**PRE FACTIBILIDAD:** Consiste en realizar una evaluación más profunda de las alternativas encontradas viables en el perfil y en determinar la bondad de las mismas.

**PROCESO:** Es la descripción de la etapa o etapas que se van a desarrollar con el proyecto, ejemplo: Construcción, remodelación, dotación, capacitación, asesoría, diagnóstico, etc.

**PROGRAMA:** El programa es el conjunto de actividades articuladas entre sí, dirigidas al logro de un propósito que, por su amplitud, requiere de la ejecución de varios proyectos.

**PROYECTO:** Es la unidad operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un período determinado y con una ubicación definida, tendiente a resolver problemas o necesidades de la población. Debe formar parte integral de un programa o subprograma; los proyectos son las unidades a través de las cuales se materializan y ejecutan los planes, programas y subprogramas.

**PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN:** Mediante estos se realizan todos los estudios que se requieren para tomar la decisión de realizar o no un proyecto.

**PROYECTOS DE DOTACIÓN:** Están relacionados con la adquisición de bienes muebles, equipos, maquinaria industrial y enseres para beneficio de una comunidad.

**PROYECTOS DE ADQUISICIÓN DE VEHÍCULOS:** Son aquellos relacionados con la adquisición de vehículos automotores, maquinaria agrícola y vial.

**PROYECTOS DE ADQUISICIÓN DE INMUEBLES:** Relacionados con la adquisición de bienes inmuebles (lotes o construcciones) urbanas y rurales.

**PROYECTOS DE EMERGENCIA:** Son aquellos proyectos que el ente competente apropia para atender aportes y transferencias en cumplimiento de normas preestablecidas, emergencias, desastres naturales o de orden público.

**RADICACIÓN:** Es el procedimiento por el cual las dependencias dejan constancia de la recepción del programa o el proyecto junto con la documentación requerida.

**REGISTRO:** Indica que los programas y proyectos son viables, por tanto pueden ser ejecutados con recursos del Presupuesto General del Municipio.

**VIABILIDAD:** Se entiende por concepto de viabilidad la posibilidad que tiene el programa o proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo. El concepto de viabilidad está relacionado con principios de calidad, eficiencia y pertinencia de un programa o proyecto en términos de los elementos conceptuales que lo componen, la información utilizada en su formulación, la coherencia de los planteamientos y el mayor acercamiento a la realidad a la que se refiere el proyecto.

**4.2.2 Marco Legal.** La normatividad que soporta el Banco de Programas y Proyectos de inversión Municipal está referida en aspectos de tipo presupuestal y relacionados con la planeación, como son:

Ley 38 de 1989. Crea el banco de proyectos de inversión nacional, confía al departamento nacional de planeación su diseño, montaje y operación.

Decreto nacional 841 de 1990. Por medio de esta norma se reglamentó el funcionamiento del banco nacional de proyecto BPIN.

Acuerdo No 025 de 1993. La coordinación y apoyo de los proyectos presentados a la secretaria de planeación.

Acuerdo No 047 de 1994. El cual reglamenta el funcionamiento del banco de proyectos de inversión municipal B.P.I.M.

Acuerdo No 093 de 1997. Modifica las fechas de registro para los proyectos en el B.P.I.M.

Resolución Número 0806 de Agosto 10 de 2005 del Departamento Nacional de Planeación Por la cual se organizan metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas de planeación y la red nacional de Bancos de Programas y Proyectos.

**4.2.3 Funciones del BPPIM.** Alinear y regentar la capacitación y asistencia técnica en: Formulación, evaluación y gestión de proyectos con el fin de orientar y afianzar la cultura del proyecto.

Instaurar un procedimiento claro y práctico que garantice la utilización del Banco de Programas y Proyectos de Inversión, como herramienta dinámica de apoyo a la

población, la cual sitúa y proyecta la programación de las inversiones y la evaluación de la Gestión de Gobierno.

Registrar los programas y proyectos que le sean remitidos por la Comunidad en general, las Secretarías y las Entidades competentes, previo concepto de viabilidad próspera.

Enviar a las secretarías y Entidades de origen los programas y proyectos no viables con las observaciones efectuadas por el Comité Técnico Evaluador.

Conservar actualizado el sistema de información sobre los programas y proyectos.

Organizar los listados de programas y proyectos de cada sector que estén radicados y/o registrados en el Banco para que sean la base del proceso de preparación del presupuesto y de ordenamiento de la inversión.

Manejar el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de inversión (SSEPI) para seguimiento y evaluación de las inversiones, Plan de Ordenamiento Territorial, y el Plan de Desarrollo, con la participación y responsabilidad de cada Secretaria o Ente descentralizado, responsable de la ejecución de los programas y proyectos.

Apadrinar oportunamente las disposiciones legales vigentes relacionadas con el

Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal, la programación de las inversiones y la planeación, y vigilar el cumplimiento de las mismas.

**4.2.4 Manejo de la información del BPPIM.** En la secretaria de Planeación Municipal se concentran todos los estudios y documentos de respaldo de los

proyectos de inversión inscritos en el Banco de Proyectos, adecuadamente catalogados.

Dicha información podrá ser examinada por cualquiera de las diferentes dependencias municipales y organizaciones comunitarias.

El Banco empleará el Sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión (SSEPI) delineados por el departamento administrativo de planeación nacional y sugerido por el Departamento Administrativo de Planeación Departamental.

**4.2.5 Utilidad del BPPIM.** El BPPIM está directamente relacionado con varios de los procesos que tienden a perfeccionar el empleo de los recursos, en condiciones de eficiencia y eficacia. En ese sentido, es un instrumento de gestión no valorado para el proceso de planificación, el cual tiene como objetivo último que las estrategias y programas de desarrollo se hagan realidad y que se observen sus beneficios para la sociedad.

El BPPIM facilita la organización de los propósitos en los procesos administrativos y gerenciales que evalúan la toma de decisiones, que es definitiva para la “gestión de la autonomía territorial”, la cual por su parte tiene razón de ser, como cualquier proceso de progreso de la gestión, en su capacidad de mejorar la conveniencia de recursos destinados a extender la calidad y la cantidad de bienes y servicios que se proporcionan en la sociedad y, en últimas, en el acrecentamiento del bienestar colectivo.

En síntesis, El BPPIM como un instrumento de la planeación, robustece el intercambio entre gobierno y sociedad civil, lo cual excede en favor de la democracia y de la cualificación de la independencia territorial.

**4.2.6 Metodología a emplear.** Para la presentación de proyectos en el Banco de Programas y Proyectos del Municipio, se utiliza la Metodología General Ajustada MGA, implementada por el Departamento Nacional de Planeación. El Banco de Programas y Proyectos del Municipio – BPPIM de González, la requerirá a partir del momento que se asigne el código BPPIM, otorgado a través del registro, lo cual avala las calificaciones de viabilidad, elegibilidad y priorización específicas que se confieren a través del sistema.

En la etapa de Preinversión, la tarea de formulación y evaluación ex ante, es responsabilidad de las Unidades Administrativas que hayan tenido la iniciativa y respondan por el proyecto ante las diferentes instancias gubernamentales de control. La entidad responsable debe manejar la Metodología General Ajustada, MGA para identificar, tomar medidas y evaluar el proyecto, la cual genera automáticamente la ficha EBI, donde se resumen los principales datos de la evaluación del proyecto. Igualmente la sociedad civil organizada, como por ejemplo las Juntas de Acción Comunal o las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, pueden formular y evaluar proyectos en MGA, los cuales deberán ser entregados a la entidad pública que será la ejecutora del proyecto.

Estas metodologías se manejarán de acuerdo al monto de los proyectos que se deseen radicar, en el Banco de proyectos Municipal.

METODOLOGÍA MUNICIPAL	METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA
Proyectos menores de 20.000.000 millones	Proyectos mayores a 20.000.001 millones y/o cofinanciados por el Departamento o Nación

Estas metodologías serán suministradas por la Secretaría de Planeación municipal.

**4.2.7 Presentación de proyectos.** La exposición de los proyectos será responsabilidad de la Comunidad, las Secretarías y las entidades descentralizadas del Municipio, independiente de la fuente de financiación.

Los proyectos originados en el Despacho del Alcalde, las diferentes Secretarías de la administración Municipal, las entidades adscritas o vinculadas al Municipio, se deben formular en la metodología correspondiente y dirigirse al comité evaluador de proyectos para su estudio y viabilidad. Una vez cumplidos los requisitos del comité evaluador podrá ser enviado a la oficina de proyectos para su registro.

Los proyectos suscitados en la comunidad, se deben registrar en la ficha “Proyecto Comunitario”, la cual deberá ser entregada en la Secretaría competente según el sector de inversión y/o el tipo específico de gasto. Esta será la encargada de formular el proyecto apropiadamente de acuerdo a la metodología, exponer el concepto de viabilidad y enviarlo a la oficina de proyectos para el adecuado reconocimiento.

**4.2.8 Documentos y formatos a diligenciar.** Para presentar un proyecto al Banco de Proyectos de Inversión Municipal, se debe acopiar la siguiente información: Copia en medio magnético del Proyecto formulado en la metodología general ajustada y/o copia impresa del proyecto formulado en Metodología Municipal según el caso.

Copia impresa de la Ficha EBI completamente diligenciada (para el caso de la Metodología General Ajustada).

Licencia ambiental, si se requiere, con el plan de manejo y mitigación respectivo.  
Diseños, Planos, Presupuesto oficial de Obra, análisis de precios unitarios y Cotizaciones. (Cuando se requieran).

Los documentos de soporte que sean requeridos por las entidades sectoriales competentes y necesarias para precisar la viabilidad del proyecto.

**4.2.9 Revisión de los proyectos presentados al banco para su radicación.** La oficina de proyectos examinará que la información presentada, contenga todos los documentos necesarios para el estudio, evaluación y el registro del proyecto dentro de los sistemas de información utilizados por el banco de programas y proyectos municipal.

Someter a examen y revisión la información relacionada con los contenidos y cumplimiento de requisitos, calidad de la información, así como su relación con el plan de desarrollo, el plan de acción y el presupuesto municipal vigente.

La Radicación del mismo, en los sistemas de información aceptados y en funcionamiento, una vez cumplidos todos los requisitos.

Presentar al banco de proyectos de la entidad territorial respectiva acompañado de todos los documentos y soportes que sean necesarios para dar cumplimiento a los requisitos exigidos por el ente territorial; Aquellos proyectos que solicitan cofinanciación de otros entes territoriales diferentes al municipio: Departamento y otras entidades.

**4.2.10 Instructivo para expedir conceptos de viabilidad para proyectos a registrar en el banco de programas y proyectos. Instructivo de actualización de proyectos. - Parámetros y criterios para revisión de los documentos.** Conformara un Comité Técnico Evaluador de proyectos que como su nombre lo indica será el responsable de inspeccionar y ajustar el proyecto y proferir el concepto de viabilidad necesario para el registro en el banco de proyectos municipal o en su defecto presentar el concepto de reintegro motivado, por el cual se reserva el derecho de registro del proyecto en el banco.

Vigilará que los contenidos de información de los proyectos que ingresen al banco de proyectos municipal sean de calidad, veraces, correctos, pertinentes y suficientes y además comprobará la validez de los documentos anexos, de soporte o que sean requeridos con carácter de obligatorios.

**4.2.10.1 Parámetros.** Nombre correcto del Proyecto el cual incluye el proceso, el objeto y la localización.

Aplicación adecuada de la metodología de formulación correspondiente.

Documentos de respaldo necesarios: Licencia ambiental, si la requiere, con el plan de manejo y mitigación respectivo; diseño, planos, presupuesto oficial de obras, análisis de precios unitarios y cotizaciones si las requiere.

Pertinencia con los programas y proyectos del Esquema de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo Municipal, o Plan de acción municipal.

En el caso de actualización de un proyecto registrado con anterioridad y que no se ha ejecutado parcial o totalmente, se podrá conservar el código asignado previamente por el banco de proyectos probando en el sistema de información las modificaciones presentadas con relación a las características anteriores que presentaba el proyecto.

**4.2.10.2 Criterios.** El proyecto formulado deberá contener información coherente, suficiente y pertinente y su viabilidad podrá ser clasificada como: insuficiente o deficiente.

Calificación de viabilidad. **Coherencia:** Las partes del proyecto deben estar articuladas en una cadena lógica entre las diferentes etapas del proyecto.

**Suficiencia:** La información consignada debe ser clara y completa para realizar la evaluación. En ella se encuentran todos los requisitos técnicos y legales de presentación de proyectos.

**Pertinencia:** El problema planteado debe ser real e importante. El objetivo propuesto debe ser realizable en tiempo y modo, y seguir siendo válido durante la operación del proyecto para lograr la situación deseada.

Calificación de Viabilidad: A, I, D.

**A = Aceptable:** Cuando la información reúne los criterios de pertinencia, Coherencia y Suficiencia.

**I = Insuficiente:** Cuando la información reúne los criterios de pertinencia, Coherencia pero se requiere ampliar la información porque está incompleta.

**D = Deficiente:** Cuando la información no reúne los criterios de Pertinencia, coherencia y Suficiencia.

El Comité Técnico de Evaluación, dispone de Quince (15) días hábiles para revisar el proyecto desde el momento de su recepción y dar respuesta sobre la viabilidad o rechazo motivado.

**4.2.11 Conformación del comité técnico de evaluación (c. t. e) y emisión del concepto.** El Comité Técnico de Evaluación de Proyectos del municipio de González está integrado por: El Director y /o coordinador del Banco de Proyectos.

El secretario de Planeación Municipal y/o quien realice dichas funciones.

El secretario de Hacienda Municipal.

Secretario o Jefe de Oficina que origina el proyecto

Un miembro del Concejo Municipal de Desarrollo Rural (Previa designación de dicho comité).

Este Comité constatará si el proyecto cumple con los aspectos técnicos, legales, sociales, comunitarios, económicos, ambientales, de costos y financieros e institucionales; una vez constate lo anterior, dispondrá de un tiempo de cuarenta y cinco (45) días hábiles a partir de realizada la revisión para informar si el proyecto es o no viable. El comité podrá citar, si lo estima necesario o conveniente, al responsable del proyecto para que realice la exposición del mismo y aclare los aspectos que sean de interés para él comité.

Se tendrá en cuenta las siguientes consideraciones sobre los aspectos a evaluar:

**4.2.11.1 Evaluación Técnica:** Se verifica que las acciones definidas sean correctas y estén bien dimensionadas; que los recursos económicos, financieros, humanos y de tiempo que se requiere para hacerlo están acordes con las características del tipo de proyecto presentado y la programación de ejecución del mismo sea coherente y pertinente al mismo. Si es necesario se solicitará el concepto técnico de un especialista sobre el proyecto para el concepto de viabilidad técnica.

**4.2.11.2 Evaluación Ambiental:** Se verifica que cumpla con los requerimientos de las autoridades ambientales, que tenga licencia ambiental y/o plan de manejo o de mitigación si se requiere.

**4.2.11.3 Evaluación Social:** Se valoran los beneficios que representa la ejecución del proyecto para la población beneficiada, del área de influencia y la comunidad en general, teniendo en cuenta la prioridad de la necesidad, su

impacto en las condiciones de vida y la participación de la comunidad en el proyecto.

**4.2.11.4 Evaluación Económica:** Se valoran costos y beneficios del proyecto con el fin de determinar las conveniencias de su ejecución, los impactos en la calidad y nivel de vida de la población beneficiada directa o indirectamente.

**4.2.11.5 Evaluación Financiera:** Se valoran los requerimientos de financiación y el presupuesto del proyecto, la disponibilidad de los recursos por parte del Municipio y/o de la entidad cofinanciadora.

**4.2.11.6 Evaluación institucional:** Se establecen los requisitos institucionales que debe cumplir el proyecto para ser inscrito en el Banco, en especial, se evalúa que el proyecto esté enmarcado dentro de los planes y programas municipales.

Se dejará constancia escrita acerca de la exposición de motivos que llevaron a la calificación aceptable, insuficiente o deficiente asignada a los proyectos que fueron evaluados por el comité técnico evaluador.

**4.2.12 Instructivo para la inscripción y registro de proyectos en el banco de programas y proyectos.** Los proyectos que han sido declarados viables serán registrados el banco de proyectos del municipio de González, asignándole un código único de clasificación BPPIM. Para esto se utilizara como sistema de información el software SSEPI (Sistema de Seguimiento y evaluación de proyectos de inversión).

Los proyectos que presentan solicitud de cofinanciación de recursos a la nación o al departamento serán tramitados a través de la secretaria de planeación del municipio de González.

Se pueden registrar programas y proyectos en el BPPIM en cualquier época del año.

La secretaria de hacienda solicitará como un prerrequisito para exigir reserva presupuestal, una certificación del Banco de Proyectos, donde se consigne el nombre del proyecto, la dependencia a la que pertenece y el número de registro del proyecto en el Banco.

**Excepción.** Los proyectos dirigidos a atender en forma inmediata situaciones de emergencia, desastres y orden público no necesitan cumplir el trámite regular, pero no quedan exentos del registro ante el banco de proyectos del municipio de González, una vez atendida la situación.

#### **4.2.12.1 Asignación del código de registro a un proyecto en el banco.**

Cuando el proyecto se radica en el banco de programas y proyectos de inversión municipal de González y se asigne un código; el cual es consecutivo, debe presentar la siguiente estructura:

#### **4.2.12.2 Estructura del código BPPIM y tamaño de sus campos**

<b>AÑO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>NUMERO DE RADICADO</b>
4 dígitos	2 dígitos	3 dígitos	4 dígitos

### **Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal BPPIM**

Numeración del proyecto

**AÑO:** Corresponde al año calendario en que se REGISTRA el Proyecto en el BPPIM.

**DEPARTAMENTO:** Identifica el Departamento donde se localiza el Banco del Proyecto. El código asignado por el DANE para el Departamento del Cesar es el 20.

**MUNICIPIO:** Identifica el Municipio donde se localiza el Banco del Proyecto. El código asignado por el DANE para el Municipio de González es el número 310.

**NÚMERO DE RADICACIÓN:** Es el número consecutivo con el que representa el orden de ingreso al sistema de información que utiliza el Banco Municipal.

Ejemplo de asignación de un código BPPIM

A manera de ejemplo, el código BPPIM con el que queda registrado en **2014**, en el banco de proyectos del municipio de González (Cesar), un proyecto calificado como viable cuyo número de radicación es **0028**, es el siguiente: **2014 - 20 - 310 – 0028**.

El 2014 indica que fue registrado en el año **2014**, el **20-310** que dicho banco es el del municipio de González en el departamento del Cesar y el **0028** que el proyecto fue radicado bajo el número **0028**.

Otro proyecto con las mismas características y cuyo número de radicación es **0374** quedará registrado con el siguiente código **BPPIM: 2014 -20-310 – 0374**.

**4.2.12.3 Actualización de proyectos en el BPPIM.** El contenido de información de un proyecto puede presentar variaciones que sean significativas para cumplir con su objetivo o afectar la ejecución óptima del mismo; es decir cambios en la población objetivo, población afectada, ubicación geográfica, producto esperado, programación y demanda de recursos entre otros, que ameritan la actualización o reformulación del proyecto.

El banco de proyectos del municipio de González, podrá exigir en los siguientes casos la actualización de un proyecto que se encuentre registrado: Cuando han transcurrido dos años desde su registro en el Banco, sin que hayan sido actualizados, ni se hayan asignado recursos, y se quiera mantener el proyecto para acceder a recursos en la vigencia siguiente. Todo proyecto registrado en el BPPIM al que no se haya asignado recursos ni haya sido actualizado durante dos (2) años consecutivos será excluido del Banco.

Cuando la programación de recursos para cada vigencia presupuestal y/o las fuentes de financiación originalmente identificadas han cambiado, sin importar si el costo total del proyecto ha variado.

Cuando los costos del proyecto han variado con respecto a lo calculado inicialmente.

Cuando cambien las cantidades, calidades o especificaciones de los productos programados en el proyecto.

Cuando se presenten variaciones en la programación de ejecución de las actividades del proyecto.

Cualquier otro caso no considerado que a juicio de la oficina de proyectos municipal amerite la actualización del proyecto acompañado de comunicación motivada ante la secretaria o entidad responsable del mismo.

La actualización deberá efectuarse en la Metodología General Ajustada, la ficha EBI o el formato Municipal, según el caso de acuerdo al tipo de actualización que sea necesaria realizar al proyecto, y definido por la oficina de proyectos del municipio de González.

En todos los casos la actualización debe efectuarse a través de la ficha EBI, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones: El proyecto se debe identificar con el código BPPIM asignado inicialmente.

Se debe incluir en la ficha EBI únicamente la información que cambia. Los demás espacios se deben dejar en blanco.

En el espacio de observaciones se deben explicar brevemente las razones por las cuales se actualiza el proyecto.

Los proyectos que solicitan recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación, a los cuales no se les asignan recursos para la vigencia para la que fueron presentados, deberán ser actualizados, con el fin de hacer las modificaciones técnicas que exige el SNC y reiterar el interés en seguir buscando recursos de alguno de los fondos para la vigencia presupuestal siguiente.

Cuando la información que cambia se refiere a objetivos y/o metas, se trata de un proyecto distinto. Por lo tanto se debe realizar nuevamente el estudio de formulación y evaluación, diligenciar una nueva ficha EBI del proyecto, y presentarlo al banco para registro como un proyecto nuevo.

**4.2.12.4 Seguimiento, control y evaluación- Responsables.** La Entidad o dependencia responsable de la ejecución del Proyecto realizará el seguimiento físico, financiero y cronológico a las actividades, productos e indicadores identificados en la formulación del proyecto, verificando los siguientes aspectos:

Determinar el cumplimiento eficaz de las metas físicas programadas, permitiendo detectar y corregir fallas durante la ejecución.

Determinar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos financieros, así como el seguimiento y control a los costos de las actividades identificadas en el presupuesto de inversión del proyecto formulado.

Controlar el cumplimiento al tiempo de ejecución de las actividades programadas con el fin de evitar desfases en los costos y productos.

- **Seguimiento, control y evaluación para proyectos de competencia municipal.** El banco de proyectos del municipio de González, podrá exigir a la dependencia responsable de la ejecución de un proyecto informes de seguimiento a la ejecución en los aspectos físico, financiero, cronológico, legal y contractual.

La información de seguimiento a los proyectos presentados por las entidades podrá utilizarse para realizar el seguimiento al plan de acción municipal y la evaluación del Plan de desarrollo municipal.

Una vez aprobado el presupuesto de inversión municipal por parte del Concejo Municipal para la vigencia respectiva, las Secretarías Sectoriales y Entidades Descentralizadas del orden municipal, deberán remitir al BPPIM la programación anual de los proyectos, a más tardar el 30 de enero del año en que se realiza la inversión.

La Evaluación Posterior o del Impacto será realizada por la Dependencia que formuló el proyecto.

- **Seguimiento, control y evaluación para proyectos de competencia departamental.** Cuando el proyecto es cofinanciado totalmente con recursos del departamento, será esta entidad territorial la encargada de realizar el seguimiento y evaluación al proyecto.

Para los proyectos cofinanciados entre el departamento y el municipio, el seguimiento técnico-financiero será realizado por el ente territorial responsable de la interventoría del proyecto según lo establecido en el convenio ínter administrativo que lo respalda. Sin embargo esto no excluye la responsabilidad municipal de realizar seguimiento y control a los recursos de inversión pública de su competencia.

Será competencia del Departamento efectuar la evaluación posterior o de Impacto de aquellos proyectos que financie total o parcialmente en el territorio municipal.

- **Seguimiento, control y evaluación para proyectos de competencia municipal y departamental, cofinanciados por otras entidades.** El banco de proyectos municipal será el responsable de proporcionar la información pertinente que sirva para realizar el seguimiento y control de los proyectos que se prosperen dentro del territorio del municipio de González, y a los entes territoriales que participen en la cofinanciación de los mismos.

**4.2.13 Reportes del BPPIM.** El banco de proyectos del municipio de González, será el responsable de enseñar los informes correspondientes al estado de los proyectos de inversión pública que se hallen en trámite, registrados, en ejecución o terminados y adjuntamente informar sobre aquellos proyectos que por diversas razones fueron aislados del sistema de información vigente.

Estos reportes además deben suministrar información que sirva para el control y seguimiento de la ejecución fiscal y presupuestal de los proyectos de inversión pública de competencia municipal, así como a los planes de acción, el plan de desarrollo y el esquema de ordenamiento territorial.

**4.2.13.1 Reporte del BPPIM para elaborar el POAI (Plan Operativo Anual de Inversión):** El banco de proyectos municipal será responsable de emitir anualmente un listado de los programas y proyectos que se encuentren

registrados y actualizados en el sistema de información vigente, a fin de que sea un insumo para el estudio que permita elaborar el POAI. Este listado contendrá: El nombre del proyecto, la entidad que lo registró, la estructura financiera y la ejecución, si es el caso.

**4.2.13.2 Informe anual del POAI:** El Banco de proyectos municipal participara conjuntamente con la Secretaría de Hacienda municipal en la elaboración del POAI.

Se debe elaborar un informe consolidado por programa o proyecto del POAI, desde el punto de vista de lo programado frente a la ejecución tanto en unidades físicas como monetarias, con base en la información producida en la fichas de evaluación y seguimiento. Este informe se realiza con fines evaluativos.

**4.2.13.3 Reporte del BPPIM para elaborar el seguimiento al Esquema de Ordenamiento Territorial y al Plan de Desarrollo.** Le corresponde al banco de proyectos municipal remitir a la secretaria de Planeación del municipio la información sobre los proyectos de inversión pública municipal. El reporte debe contener: cumplimiento en la ejecución de metas físicas y financieras, estado del proyecto, posibles inconvenientes durante la ejecución y correctivos a decidir, productos entregados o alcanzados, y de ser posible el estado de los indicadores de gestión, eficiencia , e impacto de los proyectos.

**4.2.13.4 Procesos.** Los procesos están encaminados a acopiar constantemente las etapas o fases en las que el personal de la organización, debe desglosar cada actividad a desarrollar, ofertando así una estructura ordenada de los pasos a seguir en el cumplimiento de cada actividad del Banco de programas y proyectos; así mismo los procedimientos están orientados a ordenar sistemáticamente y a facilitar así al personal de la organización, las actividades y las formas de cómo desarrollarlas, es por eso que la administración municipal de González adopta el

manual de procedimientos con el fin de ofrecer una descripción actualizada, clara y concisa de las actividades contenidas en cada proceso.

**Figura 2. Flujograma del Registro de proyectos en el banco de programas y proyectos**

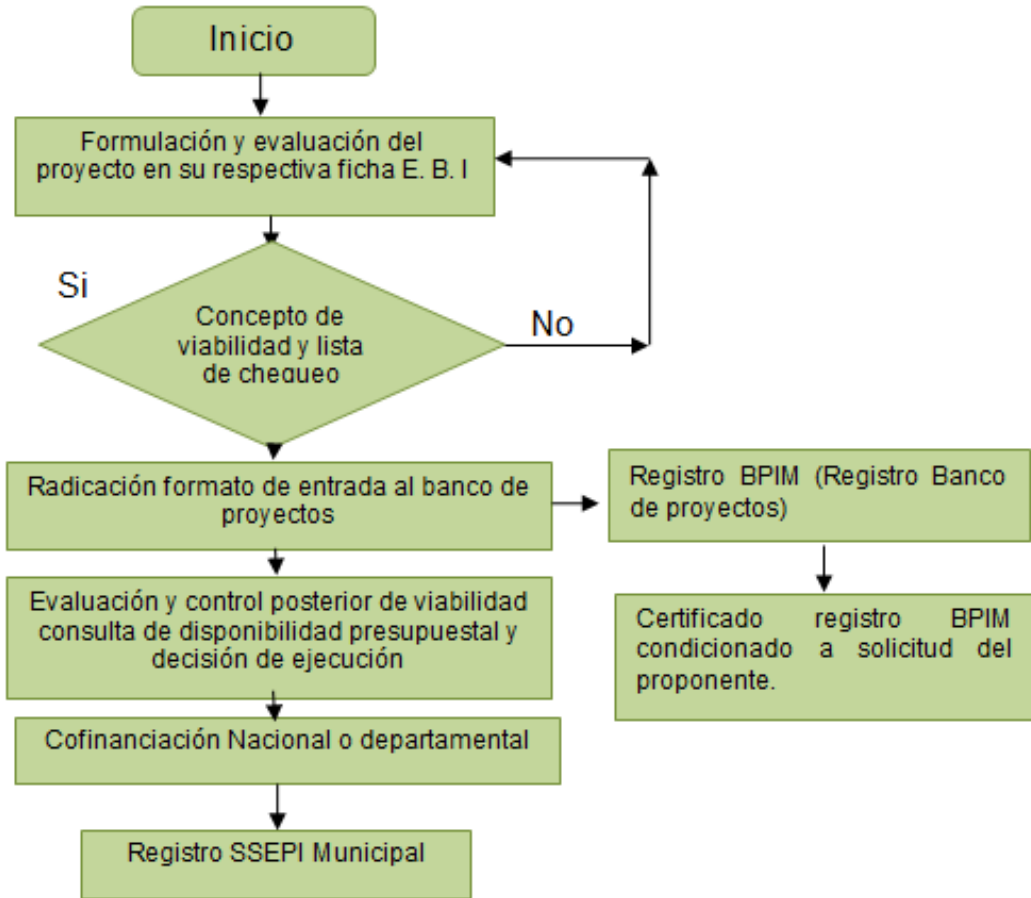


Figura 3. Flujograma de actualización del proyecto en el bppim (Banco de programas y proyectos).

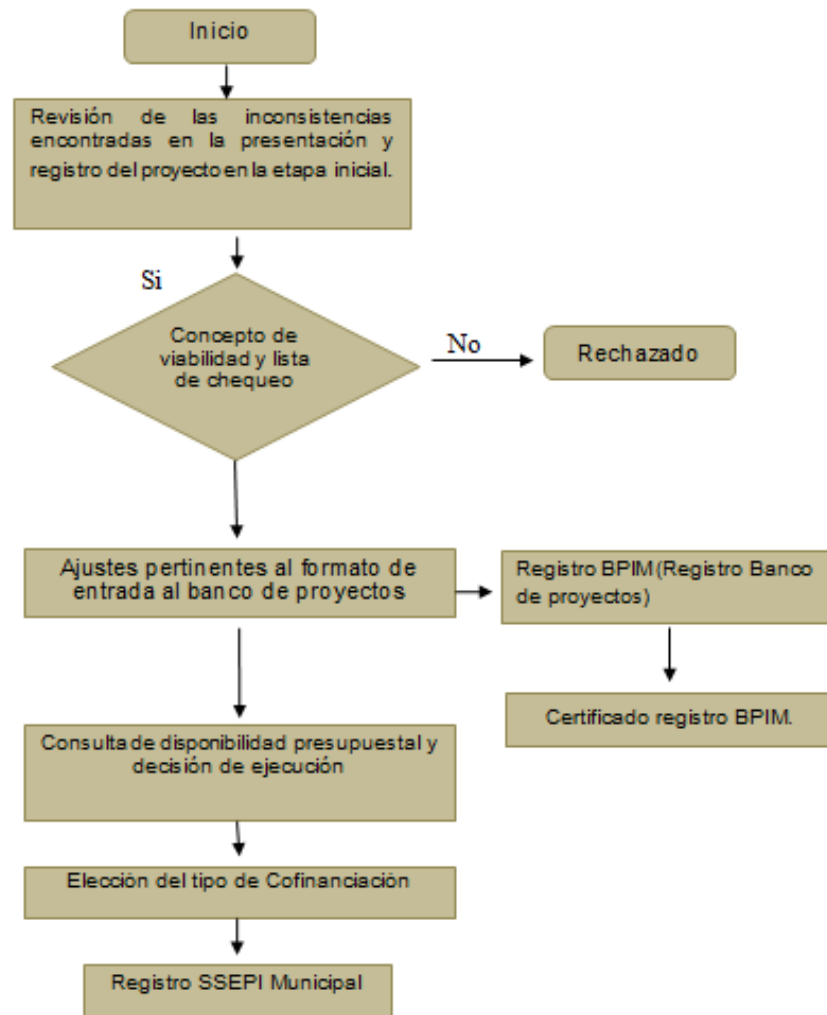
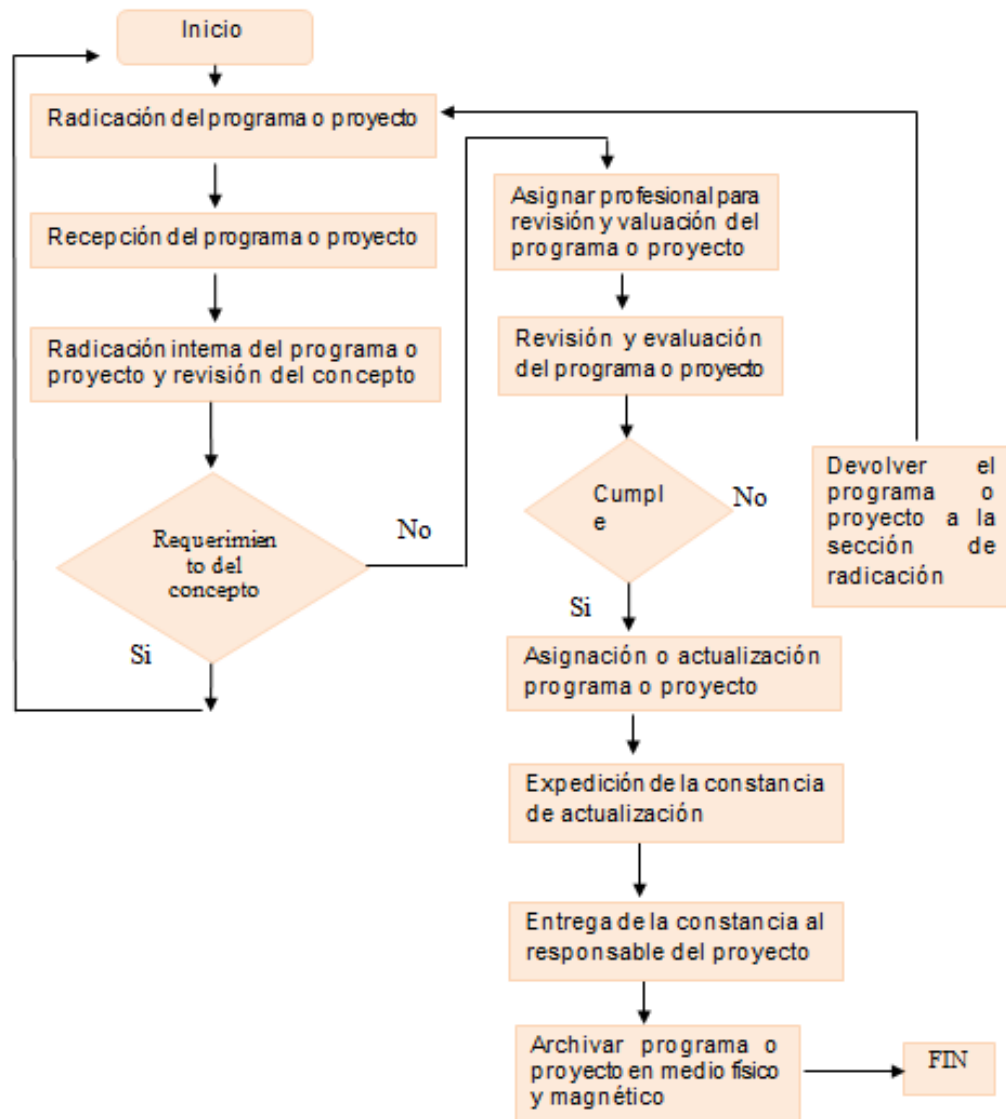


Figura 4. Flujograma de actualización del proyecto en el B.P.P.I.M (Banco de programas y proyectos).



### **4.3 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN, BUSCANDO FACILIDAD EN EL ACCESO A LA MISMA A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Una de las herramientas útil para el desarrollo de una comisión de calidad, es la que se relaciona con la medición y evaluación del servicio o producto que suministra cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regulada sobre la calidad de la gestión posibilita mayor eficiencia en la retribución de recursos físicos, humanos y financieros, entrega una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su ejecución en la medida que delimita mejor el campo de sus competencias y compromisos, aumenta la independencia y responsabilidad de los directivos en tanto cuentan con bases sostenibles de información para la toma de decisiones, y ayuda a perfeccionar el encadenamiento con los demás niveles del aparato público.

Los Indicadores de Gestión, se constituyen en la principal medida de cuantificación para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá, Colombia. 2009

Como herramienta gerencial, ocupa un lugar muy significativo: la implementación y desarrollo de un Sistema de Indicadores estructurado a través un manual, así como lo contempla la Ley (190 Art. 48).

Cuando en una organización, no existe medidores que indiquen a los directivos, si van en la dirección correcta o no, las organizaciones no tienen un horizonte claro y por tanto deben construir sistemas que les permitan medir su gestión o verificar, si los proyectos se están desarrollando, adecuada y oportunamente.

## **PRESENTACIÓN**

La estructuración de un manual de indicadores, es una herramienta organizacional de evaluación Institucional componente del Sistema de Evaluación y Control de Gestión que se constituye, en un elemento de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias, para el cumplimiento de los planes y facilitar el logro de las metas previamente definidas, en el desarrollo de la misión, institucional.

Como objetivo básico el manual pretende, hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en la entidad, convertirse en un instrumento que suministre a la Dirección Institucional información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento valido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación, frente a sus resultados y buscando una mejor y optima proyección gerencial.

Los beneficios de un manual de indicadores contempla: Permitir que el control y la evaluación, sean un proceso permanente y sistemático al interior de la entidad, como base para el mejoramiento continuo de la gestión.

Un compromiso de todas las dependencias y funcionarios. Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.

Facilitar la realización del control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan y alimentar en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana.

**4.3.1 El concepto de indicador.** Indicador, es una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que miden el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse, el cambio real logrado<sup>29</sup>.

$$\text{Indicador} = \frac{X \text{ (Resultado logrado)}}{Y \text{ (Resultado planeado)}} \times 100$$

El indicador es una herramienta que permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, suministrando la información necesaria para la toma de decisiones.

En conclusión se tiene que, un indicador es un conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua (Es un rastro, una señal, una unidad de medida de las variables). A través de los indicadores se puede conocer el cambio o el comportamiento de una variable.

Toda variable necesita describirse (construcción colectiva de su significado) para poder ser agregada en indicadores para de esta forma ser comparada con otras variables o conjunto de ellas.

---

<sup>29</sup> ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el desempeño en el sector público [En línea]. Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social. [Citado el 28 Junio de 2015]. <http://www.google.com.co>

Los indicadores requieren ser contruidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad y el colectivo del programa social que evalúa

Pueden ser simples (cuando se refieren a dos variables) o complejos (cuando se refieren a una relación de más de dos variables). Todo indicador tiene dimensiones: Cualitativas - Descripción de la variable; Cuantitativas - Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto, etc.

Todo indicador puede ser presentado como: Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ej.: Número de estudiantes al nivel primario del colegio / Número total de estudiantes del colegio.

En definitiva, los indicadores sirven para “observar” y medir los cambios cuantitativos (mayores o menores) y cualitativos (positivos o negativos) que presenta cierta variable, en determinado momento del tiempo o entre periodos de tiempo.

**4.3.2 Los sistemas de información y la toma de decisiones.** Los sistemas de información son agregados de datos organizados y procesados que fluyen a y desde los diferentes niveles organizacionales y proveen el soporte para la toma de decisiones. En consecuencia, los sistemas de información y los niveles organizacionales, se relacionan en una forma recíprocamente proporcional, es decir, la alta dirección de la organización requiere poca y sustanciosa información expresada en términos de índices o señales sobre la gestión institucional; el nivel ejecutivo, requiere información agregada expresada en indicadores simples y complejos; y el nivel operativo requiere de datos primarios e información procesada.

El esquema de la información y de los tomadores de decisiones, es como sigue:

La transformación de mucha información primaria en poca información relevante, puede lograrse convirtiendo la información primaria, en indicadores y estos en señales.

La información primaria es un registro simple de hechos, mientras que un indicador es una información compuesta, procesada y normativa. Por su parte, una señal, es una comparación entre un indicador real y un indicador norma.

Los sistemas de información son conjuntos de datos organizados y procesados que fluyen a los diferentes niveles organizacionales y proveen el soporte para la toma de decisiones; estos diferentes niveles organizacionales requieren información específica de acuerdo a su labor en la organización para lograr un desempeño satisfactorio.

El esquema de la información y de los tomadores de decisiones es como sigue: La transformación de mucha información primaria en poca información relevante, puede lograrse convirtiendo la información primaria en indicadores y estos en señales.

La información primaria es un registro simple de hechos, mientras que un indicador es una información compuesta, procesada y normativa. Por su parte, una señal es una comparación entre un indicador real frente a un indicador norma.

**4.3.3 Tipos de indicadores.** Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes: Eficacia o Resultado.

Indicador meta: Instalar 10 equipos de cómputo en la semana 1

Resultado: Se instalan 9 equipos de cómputo en la semana 1

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Número de equipos instalados en la semana 1}}{\text{Número de equipos planeados instalar en la semana 1}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{9}{10} \times 100$$

Indicador = 90%

Eficiencia o Gestión: Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

La eficiencia tiene que ver entre otros con los siguientes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquina, horas-hombre, y horas, días, meses, etc., respectivamente.

Como ejemplo, se podría pensar en implementar el Sistema de P.Q.R. (Peticiónes, Quejas y Reclamos) en tres meses y la demora en hacerlo, haciende a cuatro

$$\text{El Indicador es: } \frac{\text{Tiempo de Ejecución}}{\text{Tiempo Planeado}} \times 100$$

$$\text{El resultado obtenido} = \frac{4 \text{ meses}}{3 \text{ meses}} \times 100 = 133 \%$$

Como se puede observar se tuvo una ineficiencia del 33%, lo anterior sirve para aclarar que no es bueno tener un resultado superior al 100%.

Clases de indicadores de eficiencia: Indicadores de composición: Miden la eficiencia de la organización en términos de la forma como asigna o distribuye los

recursos de que dispone, como por ejemplo: Composición del personal. Por nivel de cargo (directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico, etc.) Por nivel educativo (con postgrado, título universitario, tecnológico, bachiller) Por sexo (para programas de salud, educativos, de capacitación). Distribución del personal entre áreas o dependencias. Eficiencia de la distribución del talento humano.

Indicadores de densidad: Miden la relación entre las variables involucradas en la generación de un producto o prestación de un servicio. Ejemplo: Número de funcionarios por cada 1.000 usuarios.

Indicadores de análisis global: Los indicadores globales permiten una visión de conjunto de la organización con base en cifras consolidadas. Permiten generar promedios que son útiles al momento de establecer objetivos o determinar costos.

Gastos por funcionario.

Ingresos por funcionario. Subsidio por usuario.

Economía. Estos indicadores se basan en el principio gerencial de obtener los insumos, materiales y demás al menor costo posible con las mejores características técnicas.

Impacto. Miden los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas. Estos están relacionados con las contribuciones de los resultados generados a la solución de las necesidades existentes en el área de intervención de la entidad.

La evaluación del impacto, es la valoración de lo que la acción institucional ejerció sobre el área, dependencia, actividad después de un tiempo de haber realizado

los planes, programas o proyectos o de haber cumplido las funciones asignadas. Para realizar la evaluación del impacto, básicamente existen dos procedimientos:

a. Determinar el valor de los indicadores relevantes antes de iniciar el proyecto, y el valor que asumen estos mismos indicadores después de un tiempo de finalizado el proyecto, determinando las variaciones positivas o negativas.

b. Dividir la población objetivo en dos segmentos: el primero (grupo testigo) que no recibe los beneficios del proyecto o no es objeto del accionar institucional, y el segundo (grupo objeto), al cual se entregan los resultados del proyecto, y que será evaluado en el cambio de sus condiciones para luego compararlas con las del grupo testigo.

**4.3.4 Clasificación de los indicadores de gestión.** Actuación. Miden la manera como se va realizando o aprovechando los recursos de los objetivos.

- Cumplimiento. Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos de resultado propuesto.
- Impacto. Miden el nivel de productividad y/o satisfacción frente al cumplimiento y/o actuación.
- Impacto estratégico. Miden los factores que determinan la capacidad de la entidad y su permanencia en el tiempo.
- Eje. Satisfacción del cliente interno y externo, gestión de procesos etc.

**4.3.5 Características deseables de los indicadores.** Se debe tener presente que las características deseables para la definición de los Indicadores deben ser las siguientes:

- Oportunidad y Fidelidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable de precisión los resultados alcanzados y las desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de decisiones que corrijan y reorienten la gestión antes de

que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

- Prácticos: Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- Objetivos: Poderse expresar numérica o cuantitativamente.
- Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.
- Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción (tropismo).
- Motivantes: Estimular y contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la entidad

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

**4.3.7 Propiedades de los indicadores.** Las cualidades más representativas son las siguientes:

- Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos.
- Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.

- **Relevancia:** Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir deben, captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos cualitativos en su dimensión temporal.
- **Representatividad:** Deben expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.
- **Confiabilidad:** Las mediciones que se hagan, por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- **Demostrables:** Deben evidenciar los cambios buscados.
- **Fácticos:** Deben ser objetivamente verificables.
- **Eficientes:** Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- **Suficientes:** Por sí mismos, deben expresar el fenómeno, sin ser redundantes.
- **Flexibles:** Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir la disponibilidad y confiabilidad de la información.
- **Monitorear el progreso:** Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la gerencia tomar decisiones.

**4.3.8 Elaboración de indicadores.** Corre a cargo de cada una de las dependencias quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

- Los objetivos, planes y programas de la entidad, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos se encuentran establecidos en el Plan de Acción Institucional que se desarrolla para cada vigencia.
- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo interno.
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Como parámetros generales para la elaboración de indicadores se contempla que el diseño de indicadores varía de acuerdo a las características del área, actividad,

programas o procesos a evaluar. Sin embargo, para su elaboración se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Selección y análisis de las variables relevantes o estratégicas, que involucran aspectos como: situación económica, financiera y presupuestal, distribución del servicio, inversiones y otras que se consideren inherentes a cada entidad.
- El diseño de indicadores debe basarse en las variables seleccionadas que apunten a la medición de principios de economía, eficiencia, eficacia y equidad
- La relación establecida entre las variables definidas en el numerador y el denominador deben expresarse en unidades de medida física, según su naturaleza (kilos, metros, etc.) y aritmética (miles, millones, etc.).
- Determinación de la frecuencia: Tiempo de aplicación de los indicadores.
- Establecimiento de estándares de medición internos y externos. Cabe anotar que se entiende por estándares a los valores referenciales “ideales” que miden stock y cuantifican flujos que sirven de base para observar desvíos, respecto de lo real.

Para que los valores obtenidos tengan carácter de efectividad, deben ser comparados con los valores referentes, ya anotados: los internos se comparan con la fijación de metas y series históricas, etc. y los externos se comparan con entidades, de similares características del sector, área actividad y con estándares internacionales, si es posible.

**4.3.9 Hoja de vida de un indicador.** Los elementos recomendados que debe hacerse referencia al proponer un indicador son:

- A. Nombre – Identificación del Indicador
- B. Propósito – Para qué sirve el indicador y el análisis a obtener
- C. Objetivo que mide – Si es estratégico o impulsador
- D. Forma – Identificación exacta de los factores y la manera como se relacionan
- E. (Razones, tasas, porcentajes, promedios)
- F. Cálculo – Definición de la fórmula del indicador

- G. Unidad de Medida – Identificación de la forma como se expresa el valor determinado.
- H. Glosario - Explicación y documentación de todos los factores que inciden en el cálculo.
- I. Origen de los Datos – Establece quien y donde se origina la información
- J. Identifica Responsables - El gestor o quien responde por la gestión, la medición y el análisis y el que monitorea evalúa y propone planes de contingencia
- K. Definir Periodicidad – Cada cuanto se va a medir y cada cuanto se analizara el comportamiento del indicador
- L. Situación - estado actual y la meta
- M. Rangos de tolerancia – establecer los rangos que puedan determinar alertas

#### **4.3.10 Manual de indicadores.**

**4.3.10.1 Introducción.** Uno de los mecanismos de mayor utilidad en el desarrollo de una gestión de calidad, es el relacionado con un sistema de medición o verificación del accionar que indique a los directivos, si van en la dirección correcta o no y si están desarrollando adecuada y oportunamente el servicio o producto que proveen, en cada unidad, o dependencia.

El sistema de medición o verificación del accionar, debe entregar información regular sobre la calidad de la gestión; posibilitando así una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros y proporcionando a la vez, una base de seguridad y confianza en el desempeño.

Esta herramienta aporta al conjunto de los funcionarios estipulados para la implementación de esta medida; una delimitación del campo de sus atribuciones y deberes, incrementando de esta manera, la autonomía y la responsabilidad de los mismos. De igual manera aporta bases sustentables de información para la toma

de decisiones y ayuda, a la mejora de la coordinación de los demás niveles del ente u organización. Cuando en una organización no existen medidores o indicadores, la medición y evaluación de resultados, resulta difícil e inoperante.

Los Indicadores de Gestión, son el principal insumo para el ejercicio del Control de la Gestión en una organización y estos se materializan, de acuerdo a las necesidades de la misma; es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Los indicadores como herramienta gerencial ocupan un lugar muy significativo en la implementación y desarrollo de un sistema de gestión y deben estructurarse a través un manual.

**4.3.10.2 Presentación.** La estructuración de un manual de indicadores, es una herramienta organizacional de evaluación Institucional, componente del Sistema de Evaluación y Control de Gestión que se constituye en un elemento de autoevaluación y de autocontrol que permite: de un lado monitorear el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado. Así mismo es un elemento clave en la determinación de las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas, necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar el alcance de las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional.

Como objetivo básico, el manual hace un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en la entidad, convirtiéndose así en un instrumento que suministra a la Dirección Institucional, información oportuna, veraz y objetiva que sirve de elemento valido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación; de esta manera permite: hacer comparaciones frente a los resultados y buscar una mejor y optima proyección gerencial.

Los beneficios de un manual de indicadores se concretan en: Permisividad ante el control y la evaluación. Ser un proceso permanente y sistemático al interior de la entidad, como base para el mejoramiento continuo, de la gestión.

Comprometer a todas las dependencias y funcionarios, en las realizaciones, cuantificables y objetivas y no subjetivas, o de opinión.

Facilitar la realización del control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.

Alimentar en gran medida, el ejercicio de la participación hacia la realización de los procesos de la Institución, orientando la dirección de los mismos a las demandas, expectativas y necesidades de la parte interesada.

**4.3.10.3 El proceso de evaluación.** La evaluación es un componente del sistema de seguimiento institucional que tiene como finalidad proporcionar conocimiento sobre el desempeño de la entidad, para orientar el rumbo, comprobar el cumplimiento de los objetivos, corregir las desviaciones y la actuación para mejorar la eficacia y eficiencia.

El proceso de evaluación establece las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado e investiga las causas para identificar alternativas de acciones correctivas o de mejoramiento.

Un objeto primordial de la Institución es encaminar todos sus esfuerzos al cumplimiento de su misión, objetivos, planes y programas, sin desviar sus recursos procurando satisfacer las necesidades de los usuarios; en tal sentido, ésta debe aplicar y utilizar diferentes herramientas gerenciales, que le permitan generar a su interior, procesos de retroalimentación y ajuste.

Los Indicadores de Gestión, son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

La gerencia pública debe orientar su acción hacia resultados para visualizar a un mayor plazo sus planes y políticas. Gestión eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas. Se requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos por una gestión de mejor calidad. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

- A. Nombre – Identificación del Indicador
- B. Propósito – Para qué sirve el indicador y el análisis a obtener
- C. Objetivo que mide – Si es estratégico o impulsador
- D. Forma – Identificación exacta de los factores y la manera como se relacionan
  - A. (Razones, tasas, porcentajes, promedios)
- E. Calculo – Definición de la fórmula del indicador
- F. Unidad de Medida – Identificación de la forma como se expresa el valor determinado
- G. Origen de los Datos – Establece quien y donde se origina la información
- B. H Identificar Responsables - El gestor o quien responde por la gestión, la medición y el análisis y el que monitorea evalúa y propone planes de contingencia
- H. Definir Periodicidad – Cada cuanto se va a medir y cada cuanto se analizara el comportamiento del indicador
- I. Situación - estado actual y la meta

J. Rangos de tolerancia – establecer los rangos que puedan determinar alertas.

#### **4.3.11 Propuesta para la determinación de indicadores de gestión del BPPIM en Gonzales Cesar.**

Nombre del Indicador. EFICIENCIA

Propósito: Medir la acción desarrollada en relación con la presentación de proyectos.

Objetivo: Impulsador.

Forma: Identificación exacta de los factores: Porcentaje. Forma de relación: Razón

Calculo: Definición de la fórmula del indicador

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Proyectos presentados}}{\text{Proyectos desarrollados}}$$

Unidad de Medida: Porcentaje y puntos.

Origen de los Datos: La información se origina en el Banco de Programas y Proyectos del Municipio de González Cesar.

Responsable: La Jefe de Planeación Municipal y el coordinador del Banco de Programas y Proyectos

Periodicidad: La medición y análisis del comportamiento del indicador será semestral

Estado actual y la meta: Cumplimiento del 100% = 100 puntos.

Rangos de tolerancia: 60%.

BPPIM DEL MUNICIPIO DE GONZALEZ CESAR						
PUNTOS		100	PORCENTAJE		100%	
EFICIENCIA	Proyectos		EFICACIA	Proyectos	EFFECTIVIDAD	Proyectos
71%	30		29%	12	100%	42
Proy. Presentad	42		Proy. Gest	42	Proy. Ejec	42
proy. PD	30		Proy.PD	12	Proy. PD	42
Proy. Presen	42		Proy. Gest	42	Proy. Ejec	42
Trimes	4		Trimes	4	Trimes	4

Fuente: Autor del proyecto

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Proyectos presentados}}{\text{Proy. desarrollados que no cubren N.B. I.}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{42}{30} = 71\%$$

Eficiencia 71% puntos.

Su propósito se orienta: A la medición de la acción desarrollada en relación con la presentación de proyectos cuyos resultados no inciden en la solución de necesidades básicas prioritarias.

En la medición el factor sobre pasó el nivel de tolerancia del 60%.

En los 4 trimestres del año 2014, se presentaron 42 proyectos, de los cuales se desarrollaron 30, estos están relacionados con aspectos diferentes a necesidades básicas; por tanto la eficiencia se ubica en el 71%.

Los 32 proyectos que permitieron medir el nivel de eficiencia son los que se detallan a continuación: Prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada sin armas para las instituciones educativas oficiales del departamento del cesar.

Desarrollar el programa de alimentación escolar; atreves del cual brinda un complemento alimentario a los niños, niñas y adolescentes inscritos en la matricula oficial acorde a los lineamientos técnico administrativos y estándares del programa de alimentación escolar aprobados mediante resolución 6054 de diciembre del 2010 a nivel nacional

Instituto colombiano de bienestar familiar (ICBF). Prestar el servicio de transporte terrestre con tres (3) vehículos automotor para el departamento de cesar para transportar a los profesionales de los equipos móviles de protección integral del ICBF y a la facilitadora del programa UNAFA, para desarrollar las actividades programadas en los municipios previamente seleccionados por la coordinación de asistencia técnica de la regional, según plan de acción aprobado

Reinado regional de integración por la cultura y la paz.

Apoyo al municipio de González con el propósito de garantizar el servicio de transporte escolar a los estudiantes de los establecimientos educativos oficiales de la zona rural y urbana.

Prestación del servicio de transporte terrestre, con vehículo automotor tipo camioneta, para el desplazamiento del gerente y funcionarios de IDECESAR, vigencia 2014

Suministro e instalación de dos juegos infantiles en los establecimientos educativos de las veredas Bujurama y cotorreras del municipio de González-cesar.

Fortalecer al talento humano ya formado en los diferentes municipios del departamento del cesar en cuanto a la formación, capacitación y seguimiento en el marco de la política haz paz.

Suministro de 2050 pollos de engorde y 164 bultos de concentrado a las familias víctimas por la condición de desplazamiento que a la fecha se encuentran asentadas en el municipio de González cesar, en cumplimiento al componente de generación de ingresos del plan de acción de atención a víctimas 2014.

Suministro de uniformes deportivos, balones de microfútbol, juegos de mallas, trofeos y medallas para el desarrollo del campeonato rural femenino de microfútbol que se realizara en la vereda el oso del municipio de González cesar.

Encerramiento con postes de concreto y alambre de púas de la estación de policía municipio de González departamento del cesar.

Organización logística para la realización de los comicios electorales presidenciales en segunda vuelta que se llevaran a cabo el próximo 15 de junio de 2014 en el municipio de González, cesar.

Suministro de 240 comidas (desayuno, almuerzo y cena) y 240 refrigerios los días 13, 14,15 y 16 del mes de junio para agentes de la policía nacional que fueron trasladados al municipio de González Cesar, para reforzar la seguridad en las elecciones presidenciales a realizarse el 15 de junio de 2014.

Suministro de pólizas de vida de grupo (09 concejales, alcalde, y personero) para la vigencia 2014-2015, pólizas de manejo para alcalde y secretario de hacienda, jefe de archivo municipal, sub secretaria de cultura y auxiliar administrativo de rentas y póliza de manejo de caja menor para el secretario de hacienda municipal para la vigencia 2014-2015 del municipio de González, cesar

Disponer la logística necesaria para el apoyo a la realización de las fiestas patronales de los corregimientos de San Isidro y la floresta en el municipio de González - cesar.

Prestar los servicios de animación, entretenimiento y logística para realizar la celebración del día de la familia en el municipio de González - cesar para el año 2014

Adquisición de veinticinco (25) cajas o cofres de seguridad para el almacenamiento de las cédulas de ciudadanía y tarjetas de identidad, en la registraduría especial de Valledupar y registradurías municipales del cesar.

Suministro de útiles y equipo de oficina para el normal funcionamiento de la estación de policía del municipio de González-cesar.

Prestación de servicios profesionales para la elaboración del manual de gestión documental del municipio de González, cesar.

Prestar el acompañamiento musical de los eventos religiosos tradicionales de la semana santa en el municipio de González.

Suministro de víveres para la conformación de mercados dirigidos a la población vulnerable del municipio de González, cesar.

Mantenimiento de la institución educativa técnica Jorge Eliecer Gaitán, sección primaria y secundaria ubicadas en la zona urbana del municipio de González - cesar, mediante pintura de zonas exteriores.

Prestación de servicios de apoyo logístico para la celebración del día de la mujer en el municipio de González, cesar, suministrando los elementos necesarios para llevar a cabo el evento a desarrollarse.

Suministro de víveres para el personal de la policía nacional y ejercito que lleguen como refuerzo a la seguridad en los eventos que se soliciten o ameriten durante el año 2014 en el municipio de González, cesar

Suministro de cofres fúnebres (ataúdes) adulto e infantil para apoyo a población vulnerable del municipio de González-cesar.

Suministro de papelería y equipos de oficina para el normal funcionamiento de la registraduría del municipio de González departamento del cesar, durante las elecciones de congreso de la república, parlamento andino y las elecciones presidenciales a desarrollarse este 9 de marzo y el 25 de mayo.

Prestar el servicio de transporte público terrestre automotor especial para el ICBF. Contratar de los exámenes médicos ocupacionales de ingreso y egreso para los funcionarios supernumerarios que desempeñaran diferentes cargos en la delegación Departamental de Cesar.

Reparación y adecuación parcial de la cubierta del hogar juvenil campesino en el municipio de González departamento del cesar.

Elaboración de estudios y diseños para la construcción del mirador del barrio Cristo rey en el municipio de González Cesar.

**Nivel de Eficacia.** Su propósito se orienta: A la medición de la acción desarrollada en relación con la presentación de proyectos cuyos resultados inciden en la solución de necesidades básicas prioritarias.

Objetivo: Realizador.

Forma: Identificación exacta de los factores: Porcentaje. Forma de relación: Razón.

Calculo: Definición de la fórmula del indicador

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Proyectos desarrollados}}{\text{Proyectos orientados a la satisfacción de N.B.I.}}$$

Unidad de Medida: Porcentaje y puntos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{42}{12} \text{-----} 29\%$$

Su propósito se orienta: A la medición de la acción desarrollada en relación con la presentación de proyectos cuyos resultados inciden en la solución de necesidades básicas prioritarias.

En la medición, el factor no sobre pasó el nivel de tolerancia del 60%.

Los doce proyectos referenciados a continuación, corresponden al nivel de eficacia y representan el 29%.

Mejoramiento de las vías de tercer orden en jurisdicción del municipio, mediante limpieza, rocería, perfilado, cuenteo, retiro de derrumbes y aplicación manual de receba compactada sin clasificar en González departamento del cesar.

Construcción de pavimento en placa huella, muros de contención en gaviones y accesos peatonales de la calle 4 sector barrio caolín y carrera 1 sector estación de policía en el municipio de González departamento del cesar.

Construcción de bocatoma, desarenador, línea de conducción, tanque de almacenamiento y línea de distribución del acueducto del corregimiento de mata de fique en el municipio de González departamento del cesar.

Construcción puente vehicular en el corregimiento de Culebrita y rehabilitación de la vía Búrbura - Cerro Azul mediante la construcción de muro de contención en concreto reforzado en el municipio de González departamento del Cesar.

Estructuración técnica legal y financiera para la definición de esquemas regionales del servicio de aseo en el departamento del cesar.

Interventoría técnica administrativa, financiera y ambiental para la rehabilitación de la vía González el chamizo, mediante el bacheo, sobre carpeta y la construcción de obras de arte en el municipio de González - departamento del César y para la construcción de pavimento flexible de la entrada a Simaña desde la intersección de la vía la mata - la gloria hasta el corregimiento de Simaña municipio de la gloria, departamento del cesar.

Mejoramiento y mantenimiento de la carretera la ondina Llano grande, Convención, código 70 N. S 01.

Construcción parque infantil corregimiento de San Isidro municipio de González departamento del cesar.

Interventoría técnica, administrativa y financiera para la construcción de bocatoma, desarenador, línea de conducción, tanque de almacenamiento y línea de distribución del acueducto del corregimiento de mata de fique en el municipio de González departamento del cesar.

Elaboración de estudios y diseños para la pavimentación de vías rurales en el corregimiento de culebrita y vereda Bujuriama y vías del centro poblado del corregimiento de san Isidro en el municipio de González cesar.

Construcción paso peatonal metálico aledaño al puente vehicular que conduce a la vereda Bujuriama, suministro e instalación de barandas de protección y reparación del puente vehicular ubicado en la vereda el oso del municipio de González departamento del cesar

Elaboración de estudios y diseños para la pavimentación de vías urbanas en la urbanización villa Camila y la villa de San Roque en el municipio de González Cesar.

#### **4.4 ESTRUCTURAR LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS, DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA MGA-SGR.**

La MGA, integra la metodología de marco lógico a la nueva herramienta y convierte al ciudadano en un actor importante durante las diferentes etapas del proceso. Además, esta metodología puede utilizarse en todas las etapas del

proyecto, suministrando información para organizar y preparar en forma lógica la ejecución el monitoreo y la evaluación del proyecto<sup>30</sup>.

El manual metodológico propuesto corresponde a un único patrón general para la formulación, evaluación y programación de todo tipo de proyectos, el cual se a continuación a través de un paso a paso.

## **PROYECTOS: FORMULACIÓN DE PROYECTOS M. G. A: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DE PROBLEMAS.**

### **PASO A PASO DEL MARCO LÓGICO. FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

1. Definición del problema que quiere resolver.
2. Determinación del impacto en la comunidad.
3. Determinación de las causas y efectos del problema.
4. Definición del Objetivo General.
5. Definición del Objetivo del Proyecto.
6. Definición de los Resultados para lograr el Objetivo de Proyecto.
7. Definición de los grupos de Actividades para lograr los Resultados.
8. Verificación de la Lógica Vertical con la prueba “Sí-Entonces”.
9. Definición de las Suposiciones requeridas para cada nivel.
10. Definición de Indicadores Objetivamente Verificables para los Resultados.
11. Objetivo General del Proyecto y el Objetivo General.
12. Definición los Medios de verificación para cada Indicador.
13. Verificación de Lógica Horizontal para cada Objetivo, Resultado y Actividad.

### **PASO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA E IMPACTO**

1. Ubicación del problema que quiere resolver.

---

<sup>30</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. [En línea]. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas [Citado el 10 Julio de 2015]. <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket>.

2. Determinación del impacto que tiene en la zona de ubicación del mismo.
3. Determinar las causas que ocasionan el problema.
4. Calificar el efecto que ocasiona cada una de las causas.

**PASO 2. DEFINA EL OBJETIVO GENERAL** El Objetivo General es la RAZÓN por la cual el proyecto se lleva a cabo. Está definiendo la intencionalidad del proyecto.

El Objetivo General es el objetivo de más alto nivel de la matriz de planificación de proyectos. Especifica el impacto a largo plazo, una vez que una serie de proyectos del programa institucional, han sido llevados a cabo.

Por ejemplo: Los ingresos se han incrementado, la producción se ha aumentado, las empresas se han establecido, el estado nutricional se ha mejorado, la tasa de criminalidad se ha reducido, la escolaridad se ha aumentado, la calidad de vida ha sido mejorada, etc.

**PASO 3. DEFINA EL OBJETIVO DE PROYECTO** El Objetivo de Proyecto describe QUÉ propone hacer el proyecto. El objetivo de proyecto es la razón para ejecutar el proyecto a través de la producción de resultados tangibles. Se refiere al efecto anticipado que se espera como producto, para alcanzar los Resultados. Por ejemplo: Producción manufacturera, cobertura de inmunizaciones, agua más pura, sistemas gerenciales, capacidad instalada, población capacitada.

El Objetivo de Proyecto es la razón por la que los Resultados/Productos se consiguen o llevan a cabo. El proyecto se diseña para lograr unos resultados, en un tiempo predeterminado.

**PASO 4. DEFINA LOS RESULTADOS O PRODUCTOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE PROYECTO.** Los resultados o Productos responden a QUÉ va a

lograr el proyecto. Son los Términos de Referencia para el proyecto, son la base para poder presupuestar la propuesta.

Resultados son acciones específicas o productos tangibles a ser alcanzados (bienes o servicios) a través de series de actividades o tareas y del buen manejo gerencial de los insumos.

Siempre deben ser cuantificables. Ejemplos: Sistemas de agua construidos, guías sobre manejos desarrollados, funcionarios capacitados, áreas desarrolladas, niños inmunizados, manejo de cultivos y de sistemas mejorados.

Los resultados se describen utilizando los verbos en participio pasado (por ejemplo: ejecutado).

Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4
Grupo de Actividades	Grupo de Actividades	Grupo de Actividades	Grupo de Actividades
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

**PASO 5: DEFINA GRUPOS DE ACTIVIDADES PARA LOGRAR CADA RESULTADO.** Las Actividades definen CÓMO se van a lograr los Resultados. Son las Actividades principales que deben ser ejecutadas para lograr cada Resultado que se haya definido en el proyecto.

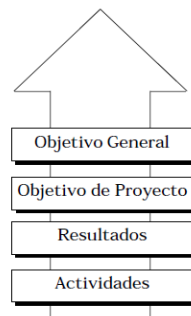
Las Actividades también deben de incluir las acciones básicas de la gestión del proyecto: Resumen de reuniones para el establecimiento de metas, el monitoreo y la evaluación.

**PASO 6. VERIFIQUE LA LÓGICA VERTICAL.** El principal concepto que soporta la estructura del Marco Lógico es el de CAUSA-EFECTO. Entre más claro esté el

vínculo causa - efecto entre objetivos y resultados, mejor es el diseño de los proyectos.

Por definición, cada proyecto tiene establecidas las relaciones SÍ-ENTONCES o Lógica Causa-Efecto. Si generamos ciertos productos, bajo ciertas condiciones, podemos esperar que resulten otros productos.

El Marco Lógico obliga a hacer esta lógica explícita. A pesar de ello, no garantiza un buen diseño. La validez de la lógica causa-efecto, depende de la calidad y consistencia del diseño.



**PASO 7: DEFINA LAS SUPOSICIONES IMPORTANTES QUE SE REQUIEREN EN CADA NIVEL.** Las Suposiciones completan la lógica SI-ENTONCES (que describe las condiciones necesarias entre cada nivel) al adicionar con mucha propiedad la lógica SI-Y-ENTONCES (describiendo las condiciones necesarias y suficientes entre cada nivel).

Determine las suposiciones haciéndose la siguiente pregunta: Qué condiciones deben existir además de mi objetivo (actividad, resultado, objetivo), para alcanzar el nivel siguiente?

Suposiciones son condiciones externas sobre las cuales el proyecto no tiene control, pero de las que el proyecto depende para su buena ejecución.

Un equipo de proyecto no es responsable por las suposiciones. Es responsable por la producción de RESULTADOS!

El principio básico de la columna Indicadores verificables es “si se puede medir, se puede manejar”.

**PASO 8: DEFINA INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES.** Los indicadores especifican cómo el logro de los objetivos será medido y verificado. Proveen la base para el monitoreo del progreso del proyecto (terminación de actividades y entrega de resultados) y para la evaluación del cumplimiento del Objetivo del Proyecto.

Los indicadores se establecen como respuesta a la pregunta: “Cómo sé si lo que se ha planteado está sucediendo o sucedió?”. Recurrimos a indicaciones o a cifras que nos ayuden.

No hay principios absolutos para la construcción de indicadores. Sin embargo, el criterio AMORE (Asequible, Medible, Oportuno, Relevante, Específico) también CCT (Cantidad, Calidad, Tiempo) es muy útil para su diseño.

**PASO 9: DEFINA LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN.** Los medios de verificación describen las fuentes de información que demostrarán que los indicadores pueden ser construidos.

Por Ejemplo: Si se decide que se necesita una encuesta para conseguir los datos, entonces, se necesita agregar esa acción a la lista de Actividades. Como eso cuesta dinero, entonces deberemos agregarlo al Presupuesto.

**RECUERDE:** Los indicadores que usted escoge para medir sus objetivos, deben ser verificables. Si no lo son, busque otros indicadores.

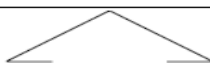
Los medios y las fuentes de verificación se deben cruzar siempre con sus indicadores respectivos.

Indicadores para los que no se pueden identificar fuentes de verificación apropiadas, deben reemplazarlos por indicadores verificables.

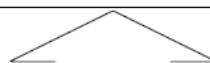
Indicadores que son muy caros de verificar, deben ser reemplazados por otros más simples.

## MATRIZ DE DEL MARCO LÓGICO

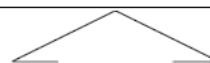
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPOSICIONES IMPORTANTES
Objetivo General al cual el proyecto aporta una parte.	Indicadores para el logro del objetivo general ( a largo plazo).	Fuentes para verificar el/los indicadores del objetivo general.	
Objetivo de Proyecto	Indicadores para el logro del objetivo de proyecto	Fuentes para verificar el/los indicadores del objetivo de proyecto.	Suposiciones para lograr el objetivo general.
Resultados que el proyecto debe lograr para cumplir con el objetivo.	Indicadores de gestión del proyecto en términos de cantidad, calidad, lugar y tiempo.	Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto.	Suposiciones para llegar al objetivo de proyecto.
Actividades a realizar por el proyecto para alcanzar el resultado.	Fechas críticas en la vida del proyecto.	Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos.	Suposiciones para lograr los resultados.



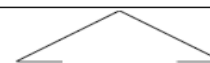
Aquí se encuentra la base de la estrategia del proyecto. Las actividades a realizar para obtener los resultados descritos más arriba y los objetivos a lograr.



Los indicadores deben medir los resultados y objetivos, de tal manera que sea posible conocer periódicamente el progreso del proyecto, en relación con los recursos y tiempo empleados.



Aquí se encuentran las fuentes, estadísticas, documentos, hechos y productos, que son la prueba que los indicadores se pueden construir. Instrumentos muy importantes para la evaluación



El último espacio contiene presunciones, suposiciones y restricciones, relacionadas con los diferentes niveles del proyecto. Son factores muy importantes para el éxito del proyecto, sin que el mismo tenga influencia directa

#### **4.5 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA QUE PERMITE EL USO ADECUADO Y EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.**

La gestión administrativa. La gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados cuantitativamente. Cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales que son: eficacia, eficiencia, economía, calidad y mejoramiento. Los cinco atributos miden y evalúan los resultados de la gestión a través de indicadores numéricos. La gestión administrativa se fundamenta en la aplicación del proceso administrativo, el cual se constituye por cinco etapas a saber: planeación, organización, dirección, y control.

La planeación, es concebida como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones para el logro de los objetivos institucionales, en cumplimiento de su misión particular y de los fines del estado en general. La planeación debe ser participativa y concertada. Las oficinas de planeación asesoran en todas las áreas en la definición y elaboración de los planes de acción y ofrecen los elementos necesarios para su articulación y correspondencia en el marco del plan indicativo.

Organización, función básica de la gestión gerencial, que consiste en realizar la división y distribución de funciones y de competencias asignadas, con miras a lograr los fines y objetivos institucionales y del estado.

Dirección, función encargada de la orientación de las operaciones y actividades, el manejo de los recursos humanos, físicos, financiero y tecnológicos.

El control evalúa que estén claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad y que todas las acciones se enmarquen dentro de este contexto.



Fuente. Autor del proyecto

#### 4.6 PLANTEAMIENTO DE LOS CONTROLES PARA EL SEGUIMIENTO EN CONTRATACIÓN E INTERVENTORÍA A REALIZAR A LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE ADELANTAN EN EL MUNICIPIO, ASEGURANDO SU CUMPLIMIENTO A LOS PARÁMETROS TÉCNICOS ESTABLECIDOS PARA TAL FIN

### INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los controles que deberán aplicar los supervisores e interventores a la orden de la Administración del Municipio de González Cesar, en el desempeño de sus funciones generales y técnicas y el

afrontamiento de responsabilidades, relacionadas con la ejecución de proyectos. Así mismo los correctivos que debe aplicar la Administración, en la ejecución de la vigilancia y el control sobre los contratos de bienes, servicios y/o obra pública que celebre. El manual busca contribuir con el mejoramiento de la calidad en el proceso de la supervisión e interventoría. Utilizando para ello, criterios que faciliten la labor a desarrollar por cada uno de los supervisores e interventores de acuerdo a la tipología de contratación. Otro aporte se relaciona con la normalización de las actividades a desarrollar y la fijación de medidas mínimas para su elaboración.

En el actual manual de supervisión e interventoría, se aplicaran metodologías, que usan herramientas como formatos y procedimientos orientados en las acciones de vigilancia, control, asesoría y coordinación. Las acciones, incluidas en este Manual son de forzoso acatamiento por parte de los supervisores e interventores. De igual manera la Administración del Municipio de González Cesar, o en su defecto su delegado, a partir del uso del mismo, hará, el proceso seguimiento y aplicación. El Manual de Supervisión e Interventoría, como un documento dinámico, estará apto y accesible a los cambios y reformas que se puedan desglosar de: correcciones, observaciones, normas y ajustes a las políticas institucionales, dentro de los esquemas y modelos de eficacia.

**1. OBJETIVO.** Precisar los lineamientos para el desarrollo de las actividades que deben efectuar los supervisores o interventores designados, en el ejercicio de las funciones de vigilancia y control a los procesos de adquisición de bienes y servicios o la realización de obras civiles entre el Municipio y los contratistas, sin que medie para ello el tipo de contrato, suscrito.

**2. ALCANCE.** El ámbito de aplicación está suscrito al ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría, las cuales existirán como productos de las labores practicadas por funcionarios designados por el municipio de González cesar, O

por contratantes externos, según corresponda; con el propósito de efectuar a cabalidad, los controles establecidos en el presente Manual, en lo que respecta a contratos de adquisición de bienes y servicios o ejecución de obras civiles por cuantías mayores o iguales a 50 SMLMV celebrados por la Administración.

**3. PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES Y LEGALES** El funcionario designado como supervisor o la persona natural o jurídica que sea contratada para desempeñarse como interventor en proyectos y contratos que suscriba. El municipio, deberá conocer y aplicar los principios que orientan la actividad de la administración pública establecidos en el artículo 209 de la Constitución Nacional, Artículo 3 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y Artículos 23, 24, 25, 26, 27 y 53 de la Ley 80 de 1993, los cuales se definen a continuación, así como, las normas técnicas de calidad en la gestión pública NTC GP-1000:2009. Celeridad: Impulso oficioso de los procedimientos, suprimiendo los trámites innecesarios y utilizando formatos para actuaciones en serie, de acuerdo con su naturaleza. Control: Verificar, evaluar, comprobar, inspeccionar y revisar. Se demostrará disposición a todas las actividades de control que impliquen vigilancia, supervisión y seguimiento a las metas y objetivos propuestos. Coordinación: Cooperación y articulación en y entre entidades. Las actividades precisan de un adecuado y lógico nivel de entendimiento, comunicación, interacción e interdependencia. Debido proceso: La Procuraduría garantizará que toda actuación administrativa vinculada con la actividad contractual dé cumplimiento al debido proceso, que incluye la posibilidad de conocer y controvertir las decisiones de la administración.

El debido proceso es un principio rector en materia sancionatoria de las actuaciones contractuales. Igualmente, opera cuando, dentro del desarrollo de un proceso contractual de selección de contratistas, se omite alguna de las etapas necesarias. Economía: Se tendrá en cuenta que las normas de procedimiento sean utilizadas para agilizar las decisiones, y las etapas sean las estrictamente

necesarias para asegurar la selección objetiva; que los procedimientos se adelanten en el menor tiempo y con la menor cantidad de gastos de quienes intervengan en ellos y que no se exija sino los documentos necesarios. Ecuación Contractual: Mantener la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones surgidas al momento de proponer o de contratar, según el caso. Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Eficacia: Logro de los resultados planificados. Exige que la finalidad sea el logro oportuno de los objetivos, salvando de oficio los obstáculos puramente formales y evitando situaciones que limiten la toma de decisiones. La importancia de la eficacia reside en que un orden jurídico solo es válido cuando es eficaz. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Apunta a la necesidad de hacer todo aquello que resulte apropiado para la búsqueda del efecto deseado. Igualdad: Igualdad ante la Ley. Trato uniforme en situaciones similares. Descansa este principio en el tratamiento rigurosamente imparcial dado a todos los administrados, sin favorecer ni perjudicar a individuos o a grupos. Imparcialidad: Equivale a rectitud, equidad, neutralidad y objetividad. Se tendrá en cuenta que la finalidad de los procedimientos consiste en asegurar y garantizar los derechos de todas las personas sin ninguna condición. Moralidad: Conducta y actitud que busca el bien común. Las funciones asignadas deben desarrollarse con el auténtico propósito de servicio, aplicando siempre la honestidad y el respeto a las normas sobre sus obligaciones, incompatibilidades y prohibiciones. Planeación: Este principio tiene como finalidad lograr los objetivos institucionales de la contratación, esto es, armonizar y articular los requerimientos técnicos del proyecto a desarrollar con miras a satisfacer las necesidades del Municipio. Publicidad: Divulgar los procesos y procedimientos. Las decisiones se darán a conocer oportunamente mediante comunicaciones, notificaciones, publicaciones o el medio que ordena la Ley. Responsabilidad: Busca el cumplimiento de los fines de la contratación, la vigilancia de la correcta ejecución del objeto contratado y la protección de los derechos de la Entidad, del contratista y de los terceros que

puedan verse afectados por la ejecución del contrato, así como, señalar las consecuencias que sufren estos por sus acciones y omisiones. Los Contratistas responderán por haber ocultado al contratar inhabilidades, incompatibilidades o prohibiciones, o por haber suministrado información falsa o no ajustada a la verdad y por la buena calidad del objeto a contratar. Los contratistas interventores (si no son servidores públicos) y los asesores externos, son particulares que ejercen funciones públicas y por lo tanto están sujetos al régimen de responsabilidades aplicable a los servidores públicos. Selección objetiva: Es una obligación de la Procuraduría, respecto de todos los procesos y procedimientos contractuales, la escogencia de los contratistas de forma objetiva, esto es que en ningún caso la selección del contratista puede ser subjetiva. Se considera que la selección es objetiva cuando la escogencia se base en el ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva. Supremacía de lo sustancial sobre lo formal: En todo proceso de selección de contratistas primará lo sustancial sobre lo formal. En consecuencia, no podrá rechazarse una propuesta por la ausencia de requisitos o la falta de documentos que verifiquen las condiciones del proponente o soporten el contenido de la oferta y que no constituyan los factores de escogencia establecidos por la Procuraduría en el pliego de condiciones. Tales requisitos o documentos podrán ser requeridos por la entidad en condiciones de igualdad para todos los proponentes hasta la adjudicación. Transparencia: Facilitar el control social de la gestión garantizando el acceso a la información, de manera clara, nítida y traslucida. Exige que las actividades desarrolladas y la información que de ellas se desprenda, sea tan clara que todos la puedan ver.

**4. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS.** **Acta:** Documento donde se escribe un evento del contrato o lo tratado en una reunión, dejando constancia de los compromisos y tareas pactadas e indicando el responsable de cada uno de ellas. A continuación se mencionan los tipos de actas en orden de suscripción: Acta de

inicio: Documento en el cual se fija la fecha de iniciación del contrato, a partir de la cual se contabiliza el plazo de ejecución del mismo. Debe ser firmada por el supervisor o interventor, ordenador de gasto y representante legal del contratista. Acta Parcial de Pago: Documento que se firma para efectuar un pago parcial al cabo de un determinado periodo.

Acta de Suspensión: Documento mediante el cual el supervisor o interventor y el Contratista acuerdan la suspensión del contrato previa aprobación por parte del ordenador de gasto, cuando se presente una circunstancia especial que amerite el cese del desarrollo del mismo. Acta de Reinicio: Documento suscrito por las partes mediante el cual se levanta la suspensión y se ordena la reiniciación de las actividades. El Contratista se obliga a actualizar sus pólizas a esa fecha. Acta de Recibo Parcial: Documento mediante el cual se registra el recibo por parte del supervisor o interventor, correspondiente a la ejecución parcial del objeto del contrato, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos. Acta de Recibo Final: Documento mediante el cual el supervisor o interventor y el contratista declaran que el contrato se ha cumplido de acuerdo a lo pactado, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos. Acta de Liquidación del Contrato: Documento final mediante el cual el Contratista hace entrega y el supervisor o interventor recibe a satisfacción lo estipulado en el objeto del contrato y donde consta el valor inicial y final ejecutado más los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes, para poner fin al contrato y poder declararse a paz y salvo. Anticipo: Son los recursos públicos entregados por la Universidad al contratista, quien se obliga a destinarlos en forma exclusiva a la ejecución del contrato, de acuerdo con el programa de inversión avalado por el supervisor o interventor. Según el artículo 91 del Estatuto Anticorrupción, en los contratos de obra, concesión, salud, o los que se realicen por licitación pública, el contratista deberá constituir una fiducia o un patrimonio autónomo irrevocable para el manejo de los recursos que reciba a título de anticipo, con el fin de garantizar que dichos recursos se apliquen exclusivamente a la ejecución del contrato

correspondiente, salvo que el contrato sea de menor o mínima cuantía. Apoderado: Persona a quien se confiere la facultad de actuar en nombre y representación del contratista, con poder para comprometerlo; facultad que debe ser otorgada mediante un documento expreso y escrito, con autenticación ante notario público. Cuando se trate de consorcio o uniones temporales, su representante no podrá conferir poder para la totalidad de sus actuaciones como tal dentro de la vigencia del contrato; en este evento, el consorcio o la unión temporal deberá designar un nuevo representante. Contratista: Persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal con quien se celebra el respectivo contrato u orden. PR Acta de Suspensión: Documento mediante el cual el supervisor o interventor y el Contratista acuerdan la suspensión del contrato previa aprobación por parte del ordenador de gasto, cuando se presente una circunstancia especial que amerite el cese del desarrollo del mismo. Acta de Reinicio: Documento suscrito por las partes mediante el cual se levanta la suspensión y se ordena la reiniciación de las actividades. El Contratista se obliga a actualizar sus pólizas a esa fecha. Acta de Recibo Parcial: Documento mediante el cual se registra el recibo por parte del supervisor o interventor, correspondiente a la ejecución parcial del objeto del contrato, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos. Acta de Recibo Final: Documento mediante el cual el supervisor o interventor y el contratista declaran que el contrato se ha cumplido de acuerdo a lo pactado, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos. Acta de Liquidación del Contrato: Documento final mediante el cual el Contratista hace entrega y el supervisor o interventor recibe a satisfacción lo estipulado en el objeto del contrato y donde consta el valor inicial y final ejecutado más los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes, para poner fin al contrato y poder declararse a paz y salvo. Anticipo: Son los recursos públicos entregados por el municipio, quien se obliga a destinarlos en forma exclusiva a la ejecución del contrato, de acuerdo con el programa de inversión avalado por el supervisor o interventor. Según el artículo 91 del Estatuto Anticorrupción, en los contratos de obra, concesión, salud, o los que se realicen por licitación pública, el contratista

deberá constituir una fiducia o un patrimonio autónomo irrevocable para el manejo de los recursos que reciba a título de anticipo, con el fin de garantizar que dichos recursos se apliquen exclusivamente a la ejecución del contrato correspondiente, salvo que el contrato sea de menor o mínima cuantía. Apoderado: Persona a quien se confiere la facultad de actuar en nombre y representación del contratista, con poder para comprometerlo; facultad que debe ser otorgada mediante un documento expreso y escrito, con autenticación ante notario público. Cuando se trate de consorcio o uniones temporales, su representante no podrá conferir poder para la totalidad de sus actuaciones como tal dentro de la vigencia del contrato; en este evento, el consorcio o la unión temporal deberá designar un nuevo representante. Contratista: Persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal con quien se celebra el respectivo contrato u orden. PR Control de Calidad: Es el proceso mediante el cual se verifican las condiciones de los materiales, elementos, métodos, modelos, normas, etc., que se utilizan, de acuerdo con las especificaciones requeridas para la ejecución del contrato de obras civiles. Convenio: Acuerdo de voluntades en el cual se pactan un objeto y unas obligaciones específicas entre las partes. Cuenta de Anticipo: Es la cuenta bancaria especial que se abre con el valor total del anticipo que entrega la la administración, para ser manejada en forma conjunta entre el contratista y el supervisor o interventor. Los rendimientos que genere esta cuenta serán de la administración o de la Nación según el caso y deberán ser reintegrados al tesoro en la oportunidad establecida en la normatividad vigente para tal efecto. Imprevistos: Acontecimiento no previsto presentado durante la ejecución del contrato de obra y que se debe asumirse como un porcentaje de los costos directos del contrato. Incumplimiento: No cumplimiento del contratista de cualquiera de las obligaciones a su cargo derivadas del contrato celebrado, las cuales afecten de manera grave y directa la ejecución del contrato, pudiendo conducir a su paralización. Interventor: Es la persona natural o jurídica contratada por la administración, mediante contratación directa o mediante un proceso de selección, encargada de vigilar la ejecución del contrato principal y hacer cumplir

las obligaciones que de éste se deriven. Interventoría: Es el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realiza una persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal, contratada para tal fin por la administración, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen a partir de la firma y perfeccionamiento del mismo hasta su liquidación definitiva. Sin embargo cuando la administración lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría. Ítem no previsto: Actividades complementarias a las inicialmente contratadas, que surgen durante la etapa de ejecución y son indispensables para cumplir con el objeto contratado; deberán ejecutarse previo análisis, estudio del precio unitario y celebración del contrato adicional correspondiente según el caso, contando con la aprobación del ordenador de gasto, y el visto bueno del interventor o supervisor. Obra civil: Son obras de construcción, mantenimiento, instalación y, en general, para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles, cualquiera que sea la modalidad de ejecución y pago. Obra Complementaria u Obra Adicional: Es la obra no prevista en la propuesta inicial y cuya ejecución se hace necesaria para dar mayor estabilidad, buen funcionamiento y/o adecuada terminación a las obras contratadas, y deberá ejecutarse previo análisis, estudio y aprobación del precio unitario y celebración del contrato adicional correspondiente según el caso. Ordenador de Gasto: Funcionario delegado por la alta autoridad del municipio para adjudicar y administrar recursos propios de su nivel de autoridad. Plazo de ejecución: Es el período o término que se fija para el cumplimiento del objeto contractual y demás obligaciones de las partes derivadas del contrato. Pliego de condiciones/ Términos de Referencia: Acto administrativo en el cual se fija unilateralmente por el municipio el marco normativo bajo el cual se desarrollara el procedimiento de selección por licitación o convocatoria pública y la ejecución del contrato, contiene los derechos y obligaciones de las partes, describe el objeto a contratar, con la inclusión de los requisitos técnicos, financieros y jurídicos que

deben cumplir los proponentes y posteriormente el contratista durante la ejecución del contrato. Prórroga: La prórroga del contrato será aprobada por el Ordenador del gasto, previo concepto del Interventor o supervisor del contrato. La prórroga, adición o la modificación del mismo sólo se podrá realizar durante el desarrollo del contrato y antes del vencimiento del plazo. Se dará por circunstancias de fuerza mayor, caso fortuito o hechos de terceros, o cuando sea necesario para cumplir con su objeto o cuando a juicio de la Administración, se requiera en atención a los fines estatales. La prórroga y/o la adición, darán lugar a la modificación de la vigencia de las garantías constituidas por el contratista para la ejecución del contrato. Supervisor: Funcionario vinculado al municipio, designado para realizar las actividades de supervisión de un contrato o de una orden, llámese de servicio, consultoría, obra, trabajo, compra, suministro, etc. cuando no se requieren conocimientos especializados y que se ejercen a partir de la firma y perfeccionamiento del contrato hasta su liquidación definitiva. Supervisión: Es el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico sobre el cumplimiento del objeto del contrato, ejercida por la administración mediante la designación de sus funcionarios, cuando no se requieren conocimientos especializados. Suspensión: La suspensión de la ejecución del contrato se hará constar por las partes y el supervisor o interventor del contrato, en un Acta, con indicación de los motivos que llevaron a la misma. Deberá constar también la fecha del inicio de la suspensión, así como la fecha de la reanudación de la ejecución del contrato. El contratista deberá solicitar a la compañía de Seguros que expidió la garantía única del contrato el respectivo ajuste a las vigencias de los riesgos amparados, conforme al Acta. Vigencia del Contrato: La vigencia del contrato empezará a contarse desde la fecha en que quede perfeccionado el contrato y cubrirá el término previsto para el cumplimiento de los requisitos de ejecución, el plazo para su ejecución y el término que se haya señalado para practicar la liquidación final. Término que tiene la administración para hacer uso de sus poderes excepcionales. Normatividad. LEY 80 de 1993 (Artículos 32 y 53) Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

LEY 99 de 1993 Ley Ambiental y sus decretos reglamentarios.

LEY 223/1995. (Artículo 162). “Las entidades de derecho público están exentas del pago del impuesto de timbre nacional” LEY 734 de 2002 (Artículo 53) Código Disciplinario Único. LEY 788 de 2002. Normas en Materia Tributaria. LEY 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. LEY 828 de 2003. Por la cual se expiden normas para el control de la evasión del Sistema de Seguridad Social. LEY 1150 de 2007 y sus Decretos Reglamentarios por la cual se modifica la Ley 80 de 2003 LEY 1474 DE 2011: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. LEY 1607 de 2012 Expedición de normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001:2008. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC - GP 1000:2009.

**RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DE SUPERVISORES E INTERVENTORES.** Teniendo en cuenta que las entidades públicas están obligadas a vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor o un interventor, el presente manual se regirá por los siguientes artículos de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción: Artículo N° 82 ***Responsabilidad de los interventores.*** Los consultores y asesores externos responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio al Ente Municipal, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las actividades de consultoría o asesoría.

Por su parte, los interventores responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente, tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de

interventoría, como por los hechos u omisiones que les sean imputables y causen daño o perjuicio del ente, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de interventoría.

Artículo N° 83 ***Supervisión e interventoría contractual.*** La supervisión consistirá en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que sobre el cumplimiento del objeto del contrato, se ejerza por la administración cuando no se requieren conocimientos especializados. Para la supervisión, del ente municipal, podrá contratar personal de apoyo, a través de los contratos de prestación de servicios que sean requeridos.

Por regla general, no serán concurrentes en relación con un mismo contrato, las funciones de supervisión e interventoría. Sin embargo, la administración puede dividir la vigilancia del contrato principal, caso en el cual en el contrato respectivo de interventoría, se deberán indicar las actividades técnicas a cargo del interventor y las demás quedarán a cargo de la administración a través del supervisor que designe.

El contrato de Interventoría será supervisado directamente por la administración a través de la Dirección de Contratación y Proyectos de Inversión.

Artículo N° 84 ***Facultades y deberes de los supervisores y los interventores.*** Los interventores y supervisores están facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, y serán responsables por mantener informada a la Universidad de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando tal incumplimiento se presente.

Parágrafo 1°. El numeral 34 del artículo 48 de la Ley 734 de 2000 quedará así: No exigir, el supervisor o el interventor, la calidad de los bienes y servicios adquiridos por la entidad estatal, o en su defecto, los exigidos por las normas técnicas obligatorias, o certificar como recibida a satisfacción, obra que no ha sido ejecutada a cabalidad. También será falta gravísima omitir el deber de informar a la entidad contratante los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando se presente el incumplimiento.

Parágrafo 2°. Adiciónese la Ley 80 de 1993, artículo 8°, numeral 1, con el siguiente literal: El interventor que incumpla el deber de entregar información a la entidad contratante relacionada con el incumplimiento del contrato, con hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato. Esta inhabilidad se extenderá por un término de cinco (5) años, contados a partir de la ejecutoria del acto administrativo que así lo declare, previa la actuación administrativa correspondiente.

Parágrafo 3°. El interventor que no haya informado oportunamente a la Entidad de un posible incumplimiento del contrato vigilado o principal, parcial o total, de alguna de las obligaciones a cargo del contratista, será solidariamente responsable con este de los perjuicios que se ocasionen con el incumplimiento por los daños que le sean imputables al interventor. Cuando el ordenador del gasto sea informado oportunamente de los posibles incumplimientos de un contratista y no lo conmine al cumplimiento de lo pactado o adopte las medidas necesarias para salvaguardar el interés general y los recursos públicos involucrados, será responsable solidariamente con este, de los perjuicios que se ocasionen.

Parágrafo 4°. Cuando el interventor sea consorcio o unión temporal la solidaridad se aplicará en los términos previstos en el artículo 7° de la Ley 80 de 1993, respecto del régimen sancionatorio.

#### 4.6.1 Procedimientos Adecuados Documentados del proceso de Interventoría

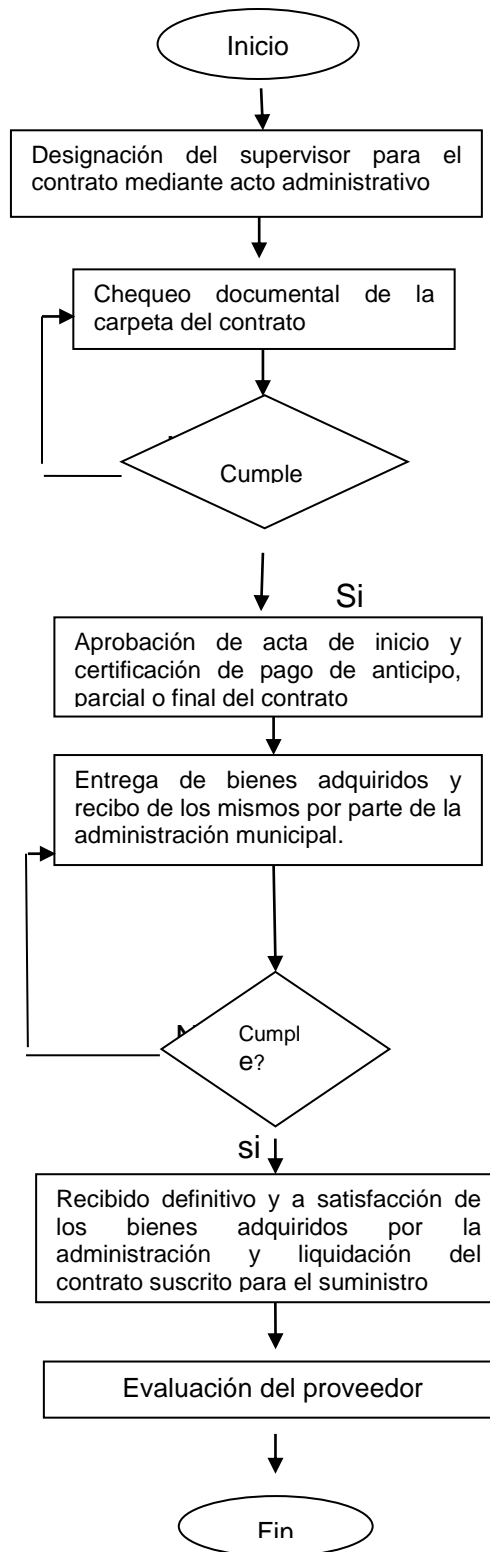
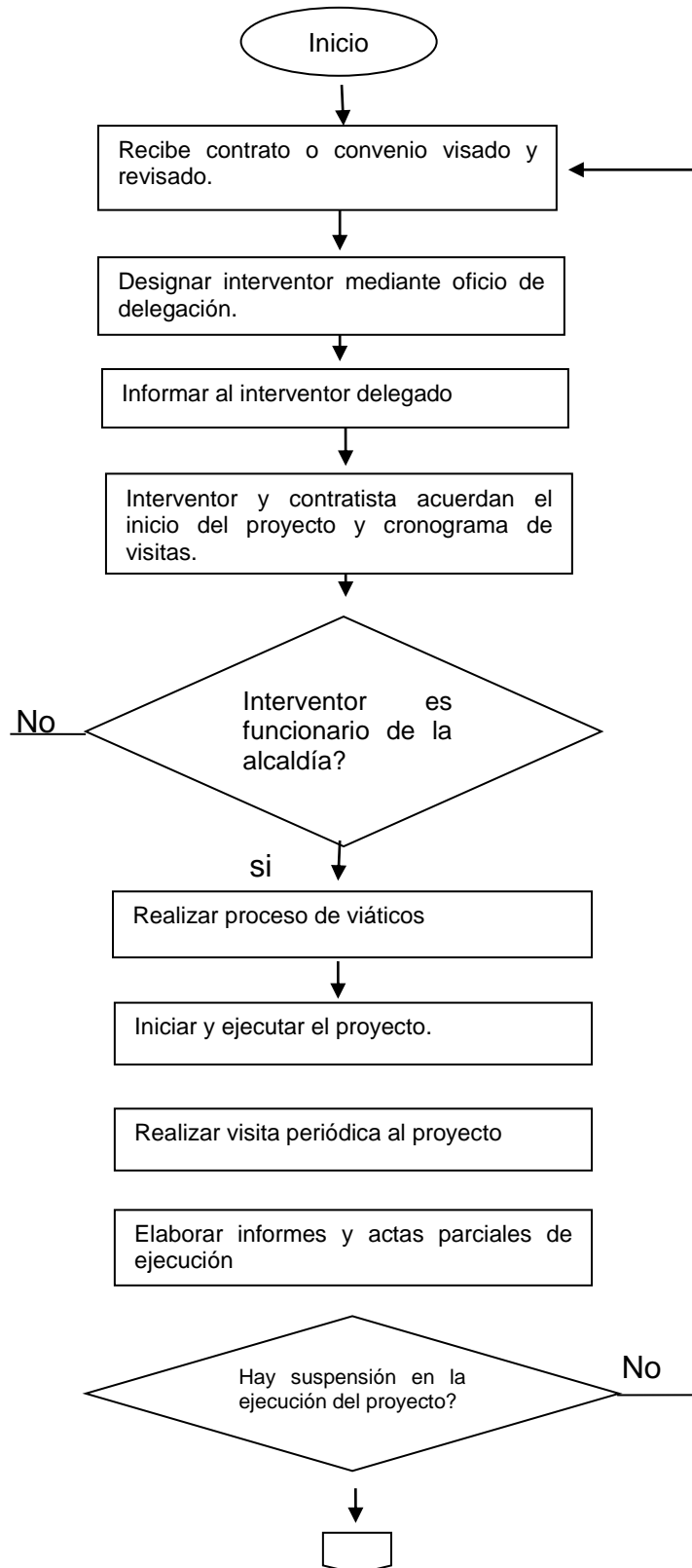
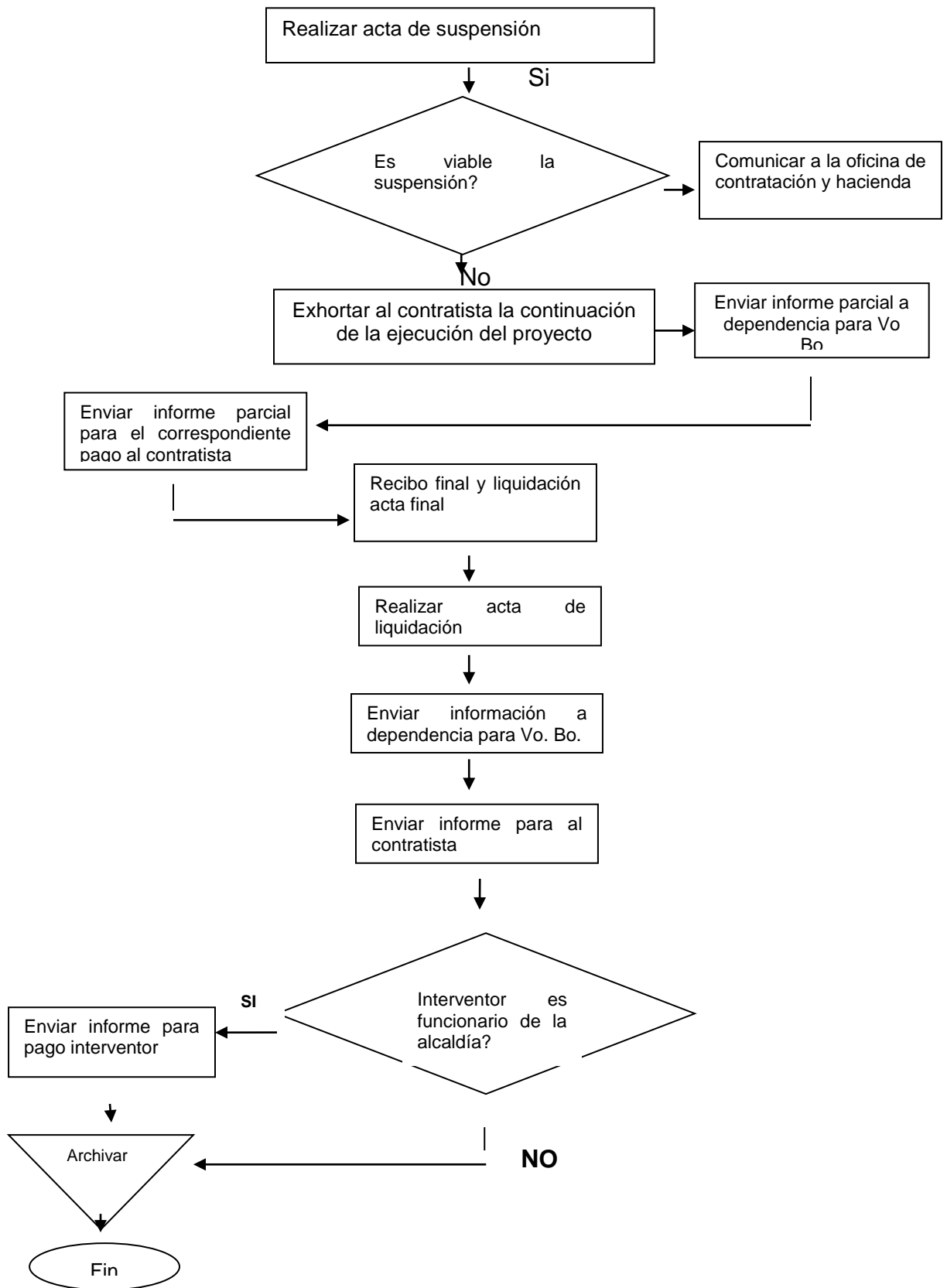


Figura 5. Flujograma del Procedimiento de Interventoría de una obra



si



## 5. CONCLUSIONES

La inoperancia del banco de programas y proyectos del municipio de González, es palpable como también lo es, el propósito de su creación, el cual se enfoca, en dar cumplimiento al requerimiento de la normatividad del Departamento de Planeación Nacional.

El documento que contiene el manual del banco de programas y proyectos de inversión del municipio de González, contempla 6 componentes: definición de términos; marco legal; funciones del Banco de Proyectos y Programas de Inversión Municipal; metodología a emplear; procedimientos y criterios; seguimiento, control y evaluación.

El municipio, tiene constituido, el banco de programas y proyectos; pero la información que hace relación a los proyectos, se considera exigua y poco eficaz ya que la misma está representada en (70) proyectos, de estos solo el (60%) que equivalen a 42, fueron radicados y registrados en el banco y de este total el (71%) o sea 30, están representados en proyectos por contratación de mínima cuantía y el (29%) que equivale a 12 proyectos, están enfocados en necesidades básicas insatisfechas. Los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificación del alcance del banco de proyectos, se encuentran muy por debajo de lo requerido.

El manual metodológico propuesto corresponde al paso a paso de aplicación de la teoría de marco lógico que se constituye en el único patrón general para la formulación, evaluación y programación de todo tipo de proyectos.

La herramienta de gestión, se materializó, mediante el diseño de un instrumento, para el uso adecuado y el manejo de los instrumentos de gestión. Su misión está

relacionada con la implementación de un modelo de operación que agrupe las actividades y rutinas del Banco de Programas y Proyectos; entre las que sobresalen: Formulación de proyectos M. G. A; Guías de: Contratación y procedimientos de Interventoría.

El manual de contratación e interventoría, contribuirá con el mejoramiento de la calidad en el proceso de la asignación, distribución y ejecución de recursos. De igual manera normalizará las actividades a desarrollar y fijará, medidas mínimas para su elaboración.

## 6. RECOMENDACIONES

Buscando elevar los niveles de eficiencia, eficacia en la gestión y verificación del alcance del banco de proyectos, se debe implementar un proceso de capacitación al personal de la dependencia actual y ampliar la planta de personal teniendo como fundamento prioritario el requerimiento de profesionales con las competencias propias para el desarrollo óptimo de los cargos.

Implementar el manual propuesto para el manejo del banco de programas y proyectos, teniendo en cuenta los beneficios que el mismo representa para el aumento de la base presupuestal y el control y seguimiento efectivo de los mismos.

Mejora el indicador de eficacia que representa el 29%, buscando su cercanía con el índice de tolerancia del 60%, mediante el planteamiento y desarrollo de proyectos, enfocados en la priorización de necesidades básicas.

Mediar en aspectos como: planteamiento del problema, determinación de objetivos e identificación de acciones y tipificación de actividades propias del caso a través del uso de la metodología general ajustada, y el marco lógico.

Concebir la planeación, como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones para el logro de los objetivos institucionales, en cumplimiento de su misión particular y de los fines del estado en general.

Hacer del Manual de Supervisión e Interventoría, un documento dinámico, apto y accesible a los cambios y reformas que se puedan presentar.

## BIBLIOGRAFÍA

ALMEIDA, Alexander; ARGUELLO, Lida Marcela; MONTAÑEZ, Martha Lucia y RANGEL, Sandra del pilar. Diagnostico del cumplimiento de los procesos de interventoría del régimen subsidiado en un municipio de Santander en su componente territorial. Aseguradora en el año 2008

ALCALDÍA DE GONZÁLEZ. Sitio web del municipio González en Cesar. [Consultado el 18 de agosto de 2014] disponible en internet: <http://www.gonzalez-cesar.gov.co/index.shtml#5>.

ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el desempeño en el sector público [En línea]. Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social. [Citado el 28 Juio de 2015]. <http://www.google.com.co>

BOULDING, Kenneth. The Meaning of the Twentieth Century: the Great Transition. Washington: University Press of America, 1964.

BUCHANAN, James. Liberty, Market and State. Political Economy in the 1980's. New York, Cambridge University Press. Nueva York, 1986.

CONTRERAS, Eduardo, CARTES, Fernando y PACHECO, Juan. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas. En: Documentos de Trabajo Serie Gestión. 2010, no. 124. p 1-71.

DE LA FUENTE OLGIN, Jorge. Matriz del marco lógico. CEPAL. Naciones Unidas.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía metodológica para la formulación de proyectos. Bogotá. 2009.

FRANCO, Humberto. Evolución de la planeación del desarrollo colombiano. En: Revista Universidad EAFIT. 2007, no. 96. p 45-53.

FURIO Blasco, Elies. Los lenguajes de la economía. Un recorrido por los marcos conceptuales de la Economía. [EN LÍNEA] [citado EL 10 Enero 2010] Disponible en URL: [www.eumed.net/libros/2005/efb/](http://www.eumed.net/libros/2005/efb/).

GALLEGO, María y GONZÁLEZ, Eliana. Metodología para la adecuación de los bancos de proyectos municipales, de acuerdo al marco normativo nacional (metodología BPIN ajustada – marco lógico). Medellín: Universidad de Medellín, 2005.

GARCÍA, Valeriano. Para entender la economía política (y la política económica). México D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 2000.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México D. F.: McGraw-Hill, 1997.

ORTEGÓN, Edgar y PACHECO, Juan. Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado. Santiago de Chile: CEPAL, 2004.

RAMÍREZ, Alfonso. Instituciones, igualdad de oportunidades y bienestar económico en España. Fundación BBVA. Bilbao, 2004. P 174-175.

RENGIFO, Julián. Evolución de la planificación regional en Colombia “Tendencias y perspectivas del desarrollo”. S.c.: XII Coloquio Internacional de Geocrítica, 2012.

TAMAYO, Mario. Serie aprender a investigar: el proyecto de investigación. Bogotá D.C.: ICFES, 1999.

VICHÉ, Mario. La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social. En: Quadernsanimacio. 2010, no. 12. p 1-11.

# **ANEXOS**

**(Ver Documentos adjuntos)**