

---

## seminarios y conferencias

# **I**nforme del Seminario sobre banco de proyectos exitosos

Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas –  
Departamento Nacional de Planeación de  
Colombia



**C E P A L**

Instituto Latinoamericano y del Caribe  
de Planificación Económica y Social  
Área de Proyectos y programación de  
inversiones

Santiago de Chile, octubre del 2004



Este documento fue preparado por la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, y por Edgar Ortegón, Jefe del Área de proyectos y programación de Inversiones del ILPES, con ocasión del Seminario sobre Bancos de Proyectos Exitosos, realizado en Santa Fé de Bogotá el 22 de octubre del 2002, el cual contó con el patrocinio y respaldo del ILPES.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN impreso: 1680-9033

ISSN electrónico: 1680-9041

ISBN: 92-1-322515-6

LC/L.2116

LC/IP/L.242

Copyright © Naciones Unidas, octubre del 2004. Todos los derechos reservados

N° de venta: S.04.II.G.49

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.



## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>I. Instalación del Seminario sobre banco de proyectos exitosos</b> .....	9
<b>II. Objetivos, estrategias y evaluación</b> .....	29
<b>III. Registro de propuestas del banco de proyectos Exitosos del Departamento Nacional de Plantación de Colombia</b> .....	39
<b>Bibliografía</b> .....	57
<b>Serie Seminarios y conferencias: números publicados</b> .....	59



---

## Resumen

---

El Banco de Proyectos Exitosos (BPE) es una iniciativa liderada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeación Económica y Social (ILPES) y el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP), a través de la cual se espera generar un sistema de intercambio de experiencias y de cooperación horizontal alrededor de los proyectos, programas y experiencias exitosas, así como de las “fracasadas” con el fin de aprender del error o las causas del incumplimiento. Esta propuesta no busca ser un único sistema, sino formar parte de una red latinoamericana y de redes nacionales de información para potenciar cada uno de los mercados de proyectos (macroproyectos, redes de solidaridad, proyectos de inversión pública tradicional y proyectos de filantropía).

La difusión de las iniciativas exitosas y de los fracasos es fundamental, porque a partir de esa información se pueden identificar características y condiciones que hacen posible el éxito de un proyecto y aprender de los errores para incorporar elementos que hagan posible tomar precauciones en proyectos futuros. Constituye, además, un esfuerzo por evitar el estar reinventando permanentemente el diseño y la ejecución de proyectos que tienen similitudes y propósitos comunes. Aunque ninguna experiencia es replicable en toda su extensión, las facetas del entorno, los prerrequisitos y las condicionantes de índole institucional, político, financiero y técnico pueden ser comparables.

Desde un comienzo el ILPES ha colaborado con el DNP en la discusión de la idea, en la elaboración de antecedentes, en la realización de seminarios y talleres, en la preparación y difusión del documento titulado “Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos” y en el acompañamiento de su desarrollo y funcionamiento actual. El DNP a través de su sitio web ([www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)) y en enlace con el sitio del ILPES ([www.ilpes.org](http://www.ilpes.org)) ofrece toda la información sobre los alcances del Banco de Proyectos Exitosos, la forma de inscribir proyectos, los criterios de evaluación, los procedimientos de consulta y la retroalimentación para convertir la propuesta en un auténtico sistema de cooperación entre las instituciones y organismos interesados. Esto en cierta manera refuerza y profundiza los vínculos entre el ILPES y el DNP, los cuales han girado fundamentalmente alrededor de la puesta en marcha y acompañamiento del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN).

El presente documento recoge las presentaciones centrales del Seminario y del Taller Nacional sobre el Banco de Proyectos Exitosos realizados en octubre de 2002, bajo el patrocinio del ILPES y la ejecución directa del DNP.

## Introducción

---

El Departamento Nacional de Planeación, en colaboración con el ILPES y, con el ánimo de convocar a las entidades tanto del sector público como privado, para conocer los desarrollos de proyectos y experiencias exitosas, llevaron a cabo con el apoyo sustantivo del ILPES, el Seminario Internacional de Bancos de Proyectos Exitosos, en las Instalaciones del Hotel Tequendama en Bogotá, el día 22 de Octubre de 2002, contando con la participación de los ponentes que se detallan a continuación:

Instalación Seminario:	Dr.Santiago Montenegro Director General Departamento Nacional de Planeación de Colombia
Banco de Experiencias Municipales	Dr. Edgar Reveiz Roldán Director de Proyecto Promotora de las Comunidades Municipales de Colombia. PROCOMÚN
Banco de Proyectos y Experiencias Exitosas de las ONG	Dra. Liliana González Directora Ejecutiva Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.

Ventures 2002, Competencia de Planes de Negocios	Dr. Rafael Vesga Fajardo Asesor Editorial Revista Dinero Ventures 2002, Competencia de Planes de Negocios. Revista Dinero, McKinsey & Company, Diario Portafolio y FIDUBOGOTA
Banco de Éxitos de la Administración Pública	Dr. Hernando Henao Moreno Director de Políticas de Desarrollo Administrativo Dr. Fernando Antonio Grillo Rubiano Director General, Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP.
ICNOTEC, Banco de Proyectos de Innovación y desarrollo de las PYMES:	Dr. Cesar Prieto C. Gerente del Grupo de Ciencia y Tecnología Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE
El Banco de Proyectos Exitosos	Dra. Sonia Cancino Coordinadora BPIN, Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN, Departamento Nacional de Planeación. Ingeniero Luis Fernando Serrano, Asesor BPIN
Costos de Desarrollo Tecnológico	Dra. Margarita Garrido Directora General Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología “Francisco José de Caldas”, COLCIENCIAS
Participación Comunitaria en el Sector Forestal, PACOFOR	Dr. Dario Fajardo Oficial Nacional de Programas Food and Agriculture Organization, de las Naciones Unidas, FAO
Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología MALOKA:	Dra. Nora Elizabeth Hoyos Directora, Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología MALOKA
Banco de Proyectos Exitosos como herramienta de la gestión inversora	Dr. Edgar Ortigón Jefe de Proyectos y Programas de Inversión., Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES.

El Seminario contó con la asistencia de 637 funcionarios de entidades del nivel nacional y territorial como Ministerios, Alcaldías, Organizaciones No Gubernamentales, ONG, empresas del sector privado, universidades, entre otros. Los costos del evento fueron financiados por COLCIENCIAS, El Proyecto Modernización de la Administración Financiera del Sector Público, MAFP, y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE. La convocatoria y coordinación estuvo a cargo del el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES y del Departamento Nacional de Planeación de Colombia.

## **I. Instalación del Seminario sobre banco de proyectos exitosos**

---

### **A. Santiago Montenegro Trujillo<sup>1</sup>**

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

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

---

<sup>1</sup> Director General del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, Presentación hecha al Seminario.

- **Brindar seguridad democrática para proteger a todos los sectores:** la seguridad democrática es el pilar fundamental del Plan. Se trata de cumplir con el mandato constitucional que exige al Estado proteger a los ciudadanos de las acciones de los grupos violentos. No habrá desarrollo económico si no existe garantía de respeto a los principios de una sociedad libre y democrática.
- **Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo:** Hasta el año 96, la economía colombiana tuvo un crecimiento que si bien no fue extraordinariamente alto, comparado por ejemplo con las economías del sudeste asiático, le permitió incrementar el producto por habitante en más de 2%. Sin embargo, en los últimos años, el deterioro macroeconómico y la creciente inseguridad, rompieron esta tendencia, por lo que es necesario plantear una estrategia que permita recuperar la estabilidad, pero sobre todo, la confianza de los inversionistas.
- **Lucha contra la politiquería y reforma política:** el Estado que tenemos ha sido gigante en clientelismo y burocracia, y avaro en resultados sociales. Se busca lograr un Estado más eficiente en la administración de los recursos, pero también más proactivo en la consecución de resultados. Este Estado con vocación de servicio tiene cuatro características esenciales:
  1. **Es un Estado que involucra a la ciudadanía:** la formulación de políticas, pero sobretodo el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos, necesita de la participación activa y decidida de los ciudadanos. Para lograr total transparencia en la asignación y veeduría permanente en la ejecución de los proyectos, estos deben apropiarse para sí el ejercicio de fiscalización de la gestión pública, como única alternativa posible para recuperar la legitimidad perdida y eliminar la corrupción pública.
  2. **Es un Estado gerencial:** cuando se aprecian los resultados a lo largo del tiempo, se evidencia que el Estado en Colombia ha sido una máquina burocrática que gasta sin resultados tangibles. Recursos han existido, y bastantes, pero el impacto del gasto en la transformación de las condiciones de inequidad y pobreza ha sido marginal. Vamos a construir un Estado gerencial, que invierta con eficiencia y austeridad, pero también que rinda cuentas sobre la destinación y el impacto que tiene la ejecución de los recursos públicos.
  3. **Es un Estado que profundiza la descentralización:** porque cree en la capacidad de los territorios para recibir nuevas funciones y dar la mejor destinación posible a los recursos asignados. La Constitución del 91 dio impulso a este proceso, pero ahora es necesario corregir las deficiencias identificadas y avanzar para que los territorios preparados asuman nuevas responsabilidades.
  4. **Qué queremos que haga ese Estado:** El Estado comunitario promueve la competencia, pero reconoce la existencia de fallas de mercado. Por esta razón, ve en la intervención una acción legítima que mejora los intercambios y maximiza el beneficio social en áreas. Se trata de mejorar la seguridad social, e impulsar la economía solidaria, el manejo social del campo, el desarrollo de la pequeña empresa, la calidad de vida urbana y la realización de una verdadera revolución educativa que avance hacia la cobertura universal, la calidad y el acceso democrático. Ahora bien, en el marco de estos compromisos, los bancos de proyectos de inversión pública constituyen una parte esencial.
  5. Como herramienta de planeación, presupuestación y seguimiento, son un excelente instrumento de focalización que mejora la efectividad de los recursos empleados, logrando impactos más positivos en términos de alcance y mejoras en la calidad de vida de las comunidades. Este seminario está especialmente dedicado a presentar el

instrumento “Banco de Proyectos Exitosos”, por medio del cual se dan a conocer las experiencias que enriquecen la labor de planificación y sirven de ejemplo para el desarrollo de nuevos proyectos.

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

Bienvenidos,

## **B. Edgar Reveiz Roldán<sup>2</sup>**

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

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

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

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

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

Existen cuatro mercados de proyectos:

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

PROCOMÚN se ha concentrado en dos tipos de mercados:

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

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

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

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

<sup>2</sup> Director de Proyecto Promotora de las Comunidades Municipales de Colombia PROCOMUN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Existen tres formas de levantar la información:

1. **Método experto:** Se llama a una persona con alto reconocimiento regional, quien propone temas relevantes y se abre el caso.
2. **Método institucional:** Se busca cuál es la mejor experiencia en un periodo de tiempo dado.
3. **Método Premio:** Sistema de evaluadores. Durante 10 años se han evaluado los casos en diferentes temas y se han premiado con recursos monetarios.

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

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

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

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

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

Se está revisando la metodología, ya que hay dos factores que la modifican. Estos son, mayor conocimiento del entorno del municipio y la complementación de indicadores del entorno, internos y de creación de capital social. Esta posee un modulo que contiene aspectos importantes, entre otros:

- Índice de calidad de vida que estudia la misión social y a través del cual se mide: educación y capital humano, calidad de la vivienda, acceso y calidad de los servicios y tamaño y composición del hogar.
- Afiliación al SISBEN. Los proyectos deben estar inscritos para poder hacer un buen seguimiento.
- Se deben tener tres criterios del entorno que son: orden público – seguridad democrática, situación de desempleo en el municipio y cultivos ilícitos en el municipio.

Revisión de los 32 casos. Para esto se llevó a cabo una exploración telefónica para verificar la vigencia de los proyectos. Se realizó visita campo, cualificación de la información y se realizaron talleres multipropósito con las comunidades de cada proyecto. En la actualidad hay 21 casos vigentes.

Se trabaja con una Red de alianzas institucionales donde participan el Banco Mundial, la Federación de Municipios, la confederación de ONG y el DNP.

- Plan Operativo basado en mecanismos de cooperación para el funcionamiento eficiente de los mercados, programas de aprendizaje, investigación, evaluación y comunicación estratégica para la sostenibilidad institucional y financiera y fortalecimiento de los proyectos institucionales de PROCOMÚN.

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

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

Como conclusión se pueden establecer los siguientes puntos:

- Un banco de proyectos es un proceso de aprendizaje que debe estar ligado a los objetivos generales del estado.
- Debe haber mecanismos de coordinación entre el sector público y privado.
- El banco de proyectos es un proceso cultural.
- Existen procesos de asimetría de información que se deben corregir.

- El banco es de gran utilidad para que las comunidades y alcaldes disminuyan los costos de consultoría.
- Hay control de corrupción, ya que hay conocimiento aproximado de los costos de un proyecto.
- La comunidad va tomando a su cargo el manejo de su organización.

### **C.Liliana González<sup>3</sup>**

La importancia del Banco de Proyectos de la Confederación Colombiana de ONG radica en que puede mejorar los procesos de asignación de la inversión pública y mostrar el valor agregado que las organizaciones de la sociedad civil ofrecen al desarrollo del país.

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

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

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

Es imposible crear bancos de proyectos colectivos, mantenerlos y fortalecerlos para promover alianzas de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado.

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

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

El papel de la confederación es hacer de puente, facilitar el enlace y articulación entre las organizaciones de la sociedad civil y los actores del desarrollo, esto es, “rol como entidad de interfase en los proyectos”, que crea condiciones para que lo macro pueda plasmarse en el nivel micro. Lo micro se convierte en aprendizajes sociales y en modelos institucionales. Aquí se visualiza el banco de proyectos de las ONG, como herramienta que sirve de interfase y puede

---

<sup>3</sup> Directora Ejecutiva, Confederación Colombiana de organizaciones no gubernamentales.

demostrar a los actores los aprendizajes locales, como modelos que alimenten el diseño de políticas y planes. Se actúa como interfase en procesos de construcción de bienes colectivos, participando donde están presente los gremios en espacios nacionales e internacionales. Debe recoger, construir y hacer visibles los aportes de la sociedad civil.

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

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

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

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

El banco de proyectos sirve para hacer viables los aportes de una ONG al desarrollo local; es una herramienta pedagógica que permite generar conciencia sobre cuales son los factores críticos de éxito en la gestión de un proyecto. Facilita la autoevaluación de un proyecto o experiencia de acuerdo con unos criterios definidos de éxito. Dicha evaluación la efectúa la ONG a partir de la información que se registra y la Confederación simultáneamente realiza otra evaluación a ese proyecto registrado, de tal manera que se le da un concepto a la ONG sobre el grado de éxito del proyecto.

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

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

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

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

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

- Consulta en línea de proyectos exitosos.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **D.Rafael Vesga Fajardo<sup>4</sup>**

### **Ventures 2002, competencia de planes de negocios**

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

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

Por los antecedentes del concurso, se observa que la creación de empresa está por debajo del potencial del país, preocupación que analiza la revista, buscando las causas. El índice que mide el potencial de creación de empresa en los países, demuestra que las mismas no tienden a unirse como en los países desarrollados. Colombia tiene un PIB intermedio para la creación de empresa bajo. Se

---

<sup>4</sup> Asesor Editorial revista Dinero, Mckensy & Company, diario Portafolio y FIDUBOGOTÁ,

evidencia entonces, que había que hacer algo para motivar la creación de empresa. Por esto surge la idea de generar la competencia de planes de negocios teniendo en cuenta objetivos y limitaciones de la revista. Es así como nace el tema de Ventures. Se observan competencias sobre planes de negocios en el mundo para analizar cómo lo hacen y así desarrollarlos en Colombia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **E. Hernando Henao Moreno<sup>5</sup>, y Fernando Antonio Grillo Rubiano<sup>6</sup>**

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

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

### **Conceptualización**

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

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

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

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

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

### **Operatividad**

---

<sup>5</sup> Director de políticas de desarrollo administrativo

<sup>6</sup> Director General Depto. administrativo de la función pública DAFP

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

### **1. Convocatoria**

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

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

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

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

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

### **2. Evaluación y calificación de las experiencias**

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

### **3. Registro**

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

### **4. Divulgación, emulación y cooperación horizontal**

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

### **5. Avances y resultados**

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

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

## F. César Prieto<sup>7</sup>

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

- **Gerencia de proyectos.** En este, se diseñan modelos de gestión y gerencia apalancando a todas las entidades del Estado con experiencia y equipo humano, haciendo puente entre el diseño de política y la ejecución de proyectos. Se cuenta con clientes principales como el Ministerio de Comunicaciones, el Sena y el Ministerio de Educación. En esta línea, FONADE está enfocado a generar valor agregado en el diseño de modelos y metodologías que permitan la implementación efectiva de la política.
- **Línea de Crédito.** Funciona como banco de fomento del estado de primer piso, con tasas competitivas, agilidad dentro del mercado financiero, liquidez, tradición y seriedad. Sus clientes principales son Transmilenio, las principales carreteras del país, agua y alcantarillado, proyectos que contribuyen al desarrollo del país.
- **Administración de recursos.** Soporta al Estado para que en tiempos exactos se puedan ejecutar recursos que el gobierno otorga a sus entidades, que para muchos es difícil administrar.
- **Estructuración y promoción de proyectos.** Servicio de evaluación de proyectos. Es un servicio adicional que presta FONADE mediante el cual diseña metodologías e implementa bancos de proyectos como herramientas que sirven para la formulación y evaluación de proyectos. FONADE desarrolla estas metodologías que sirven de guía para formuladores en cuanto a precisión y detalle sobre lo que el evaluador requiere conocer.

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

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

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

Con la Ley 590 de 2000, se creó el Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, FOMIPIN, que tiene como objeto

---

<sup>7</sup> Gerente grupo de ciencia y tecnología, Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, ICNOTEC, Banco de proyectos de innovación y desarrollo de las PYMES.

cofinanciar proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las empresas, orientado a mejorar la competitividad, productividad y rentabilidad mediante proyectos que tengan innovación, investigación y adaptación de productos y procesos para satisfacer necesidades y aprovechar oportunidades del mercado. El grupo encargado de la evaluación de los proyectos de Fomipin, es el grupo de Ciencia y Tecnología de FONADE.

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

Los componentes de esta metodología son:

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

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

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

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

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

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

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

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

Con esta metodología se desarrolló el Banco de Proyectos, Icnotec. Este banco traslada la metodología, el concepto de indicador sintético<sup>8</sup> y la clasificación de cada uno de los componentes, a una herramienta que permite sistematizar y organizar las variables y generar información. Se registra cada una de las propuestas en forma integral con los datos básicos que éste solicita (Información del proyecto, documentación datos financieros, entre otros).

---

<sup>8</sup> El indicador sintético mide el proceso que existe para pasar de lo particular a lo general; de subcomponentes a componentes.

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

## **G. Sonia Cancino Acuña<sup>9</sup> y Luis Fernando Serrano<sup>10</sup>**

### **El BPE en el Sistema nacional de gestión de programas y proyectos de inversión pública, SINAGEP:**

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

El componente de Sistemas del SINAGEP se define como:

- Herramienta para la unificación de la información.
- Herramienta que registra programas y proyectos de inversión viables técnica, financiera, económica, social, ambiental e institucionalmente.
- Herramienta que registra programas y proyectos financiados o cofinanciados con recursos de la nación o de los entes territoriales.
- Herramienta que articula las acciones que realiza el Estado para planear, ejecutar y garantizar la efectividad de los proyectos de inversión pública a nivel nacional, departamental y municipal[LFSS1], por medio de información comparable y agregable.

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

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

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

---

<sup>9</sup> Coordinadora Banco de programas y proyectos de inversión nacional, BPIN. Departamento Nacional de Planeación.

<sup>10</sup> Asesor Banco de programas y proyectos de inversión nacional, BPIN.

- Componente Sistemas de Información, que ofrecerá una herramienta que consolide la información tanto a nivel nacional como territorial en ambiente Internet. Esto busca hacer compatible la planeación, la presupuestación y el seguimiento.

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

Con el fin de lograr la consolidación y ejecución del sistema, el BPIN ha direccionado las labores que actualmente realiza, hacia este fin. Entre estos se encuentra, el Banco de Costos Prototipo que sirve como de herramienta de apoyo en la formulación y evaluación de proyectos, evitando que se formule y/o apruebe un proyecto sobrevalorado o subvalorado. El Banco de Proyectos Exitosos, motivo de este seminario, es una herramienta que ofrece proyectos y experiencias exitosos o fracasados [LFSS2] de las entidades en cualquiera de sus tres etapas (preinversión, inversión y operación), evaluados por un comité de expertos, los cuales servirán como réplica a futuros ejercicios de formulación y evaluación de proyectos.

### **El banco de proyectos exitosos, BPE:**

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

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

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

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

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

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

En la etapa de preinversión, se tienen en cuenta los criterios de pertinencia e integridad. El primero se observa en la identificación del problema y la idea para solucionarlo. Un proyecto es pertinente cuando el diagnóstico es completo y muestra que es necesario para proveer bienes o servicios con el objeto de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. El segundo, se

observa cuando un proyecto presenta a través de información suficiente y necesaria, que la alternativa elegida, es la óptima y la forma más viable para llevar a cabo la solución al problema.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El Banco de Proyectos Exitosos se desarrolló en Colombia como ejercicio inicial, para luego ser aplicado en Latinoamérica bajo la coordinación del ILPES.

Este Banco de Proyectos Exitosos puede ser consultado en la página Web del Departamento Nacional de Planeación en la sección del BPIN, [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co).

## **H.Margarita Garrido<sup>11</sup>**

### **Costos de desarrollo tecnológico**

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

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

La articulación entre ellos se puede ver en la Matriz de Integración del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.<sup>12</sup> Como se ve allí, se busca realizar alianzas estratégicas, al igual que proyectos de desarrollo tecnológico, para que se puedan construir sociedades virtuales de conocimiento, consolidar la imagen institucional, crear espacios para la innovación y el desarrollo tecnológico y articular con redes mundiales de conocimiento; Esto provee diagnósticos sectoriales, perspectivas, capacitaciones y aplicaciones de software.

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

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

## **I. Darío Fajardo<sup>13</sup>**

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

Este proyecto se inscribe entre tres preocupaciones estratégicas del país: recuperación de ecosistemas, papel que juegan las comunidades, sustitución de economía cafetera. Se considera un

<sup>11</sup> Directora General del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, "Francisco José de Caldas", COLCIENCIAS.

<sup>12</sup> Matriz de integración del sistema nacional de innovación, anexo N°2

<sup>13</sup> Oficial Nacional de Programas, Proyecto Desarrollo de la participación comunitaria en el sector forestal, PACOFOR, Food and Agricultural Organization, of the United Nations

<sup>14</sup> Directora, Centro Interactivo MALOKA

proyecto de carácter estratégico para el desarrollo nacional teniendo como actores directos a agricultores, campesinos, comunidades indígenas, caficultores, entre otros. El proyecto se dirige a apoyar propuestas de organizaciones comunitarias, alternativas de desarrollo forestal sostenible y asociaciones empresariales autogestionarias.

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

El proyecto se divide en cuatro fases:

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

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

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

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

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

## **J. Nora Elizabeth Hoyos<sup>14</sup>**

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

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

## **K. Edgar Ortegón, Director<sup>15</sup>**

### **El Banco de Proyectos Exitosos como instrumento de gestión y promoción de la inversión pública**

El ILPES ha acompañado al Banco de Proyectos y Programas de Inversión Pública de Colombia desde un comienzo, aportando en su diseño lógico y operativo pero fundamentalmente, a través de programas de capacitación, desarrollo de metodologías, servicios de asesoría para evaluar su desempeño y la realización de seminarios para intercambiar experiencias y divulgar sus avances y cualidades.

---

<sup>15</sup> Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES

La experiencia de Colombia es ejemplar y hasta cierto punto paradigmática, teniendo en cuenta el contexto general del país, por varias razones:

1. Cuenta con un adecuado marco institucional que desde el centro, mediante la presencia del DNP, se extiende a sectores, regiones, departamentos y municipios estableciendo una verdadera red de bancos con diferentes modalidades pero siempre dentro de patrones y normas comunes sobre la administración y control de la inversión pública.
2. A pesar de los inestables ciclos de la economía Colombiana y sus dificultades fiscales, el Banco de Proyectos ha demostrado una continuidad y sostenibilidad impecable. Todos los Gobiernos con sus matices propios lo han apoyado y respaldado y esta permanencia ha permitido generar una auténtica “cultura de proyectos” que se ha irradiado al ámbito universitario mediante la puesta en marcha de Diplomados y cursos especializados sobre preparación y evaluación de proyectos y la creación de una masa crítica que garantiza continuidad y calidad y una cada vez mejor asignación de los recursos públicos.
3. Muestra una adecuada integración entre programación de inversiones y programación presupuestaria, con lo cual el ejercicio del plan de inversiones se materializa en la Ley del Presupuesto y el ejercicio no se queda en las simple propuesta sin respaldo, gracias a la coordinación entre planeación y Hacienda. Esta virtud, lo diferencia de muchas otras experiencias de América latina y el Caribe. Aquí es importante mencionar el rol del DNP como órgano responsable de preparar el Plan Anual de Inversiones y su función coordinadora a nivel intersectorial y territorial.
4. Quizás valga la pena resaltar también el persistente esfuerzo en las tareas de capacitación y en la preocupación por simplificar las metodologías para hacerlas cada vez más comprensibles y de fácil aplicación.
5. Por último, quisiera destacar que dentro del marco de la descentralización fiscal, el banco de Proyectos ha logrado posicionarse dentro de la administración pública como una herramienta útil y conveniente para todos con lo cual, su nivel de aceptación y respaldo es digno de destacar, esta característica deja entrever un alto grado de participación de instituciones, técnicos y beneficiarios. Estos atributos constiuyen una excelente base para confiar en el respaldo institucional que pueda tener el futuro banco de proyectos exitosos.

Al respecto, podemos, en una primera etapa, esperar un banco abierto de referencias donde se inscriban todas aquellas experiencias que hayan cumplidos con los requisitos exigidos. En una segunda, se pueden ir depurando los criterios y ofreciendo mejores servicios a todos los interesados de tal manera de ir cumpliendo paulatinamente con las expectativas dentro de un marco simple pero eficaz, sin descuidar la calidad y oportunidad de lo que se registre y ofrece. Este puede ser el principal desafío a lograr pero estamos seguros que bajo el liderazgo del DNP pronto tendremos un excelente portal de consulta.

Con base la actual estructura del Banco de Proyectos, el DNP nos presenta un Banco de Proyectos Exitosos, idea con la cual el ILPES también comulga y patrocina. Sin embargo quisiera hacer tres comentarios finales:

En primer lugar, un Banco de estas características permite recoger lecciones y mostrar senderos que otros han recorrido con cierto éxito para no cometer los mismos errores sino que por el contrario, replicar las condiciones que garantizan la continuidad y cumplimiento de las metas de los proyectos. Esto de por sí ameritaría su puesta en marcha.

En segundo lugar, en el mundo de las tecnologías de la información y la comunicación, una iniciativa como estas debería tener varios requisitos:

- a) Unas reglas claras de funcionamiento y unos criterios de calificación lo más sencillos y explícitos posibles de tal manera de aceptar con flexibilidad y oportunidad el registro de experiencias;
- b) Descentralizar lo máximo posible el registro de proyectos en las autoridades locales, departamentales o sectoriales a fin de generar un autentico sistema de casos y experiencias. Las recientes convocatorias de fondos concursables han desarrollado sistemas muy ágiles que terminan con excelentes catastros de ideas y propuestas;
- c) El Portal del Banco de Proyectos Exitosos debería recoger, como sistema de cooperación, los resultados de los proyectos dentro de un formato común a fin de facilitar su presentación, consulta y comparación. De lo contrario, podría ser muy engorroso para el interesado encontrar experiencias donde el papel y los antecedentes irrelevantes primen sobre la esencia y las bondades del diseño, ejecución o evaluación.

En tercer lugar, al poner en marcha el banco de proyectos exitosos no podemos comulgar con el supuesto de que todas las tareas de la evaluación ex ante han sido cumplidas o que todo lo deseable en materia de seguimiento físico –financiero o de evaluación impacto ha alcanzado las metas establecidas. Debemos entender esta nueva iniciativa como un complemento al sistema general de información para programar y administrar con eficiencia y equidad la inversión pública, entendido éste como un sistema complejo donde las sinergias y las lecciones de otros actores vale la pena tenerlas en cuenta dado que nos enfrentamos a problemas similares y a propósitos homogéneos.

En caso de reunir las anteriores condiciones, El ILPES continuará brindando todo su apoyo a este tipo de iniciativas que nacen de los Gobiernos y que se desarrollan a partir de conocimiento e interés nacional. La cobertura regional del Instituto, le facilita recoger, observar, difundir, procesar y analizar este tipo de herramientas a fin de facilitar la cooperación horizontal entre los países y el aprendizaje sistémico sin tener que inventar la rueda constantemente.

## II. Objetivos, estrategias y evaluación

---

En la actualidad se requiere contar con herramientas de apoyo que respondan y contribuyan a la búsqueda del éxito en el desarrollo de actividades, proyectos, programas y planes, permitiendo orientar de manera mas precisa al gestor de proyectos para realizar inversiones efectivas.

El Departamento Nacional de Planeación, buscando consolidar esfuerzos, incentivar y obtener compromisos de las entidades que participaron como ponentes en el Seminario Internacional de Proyectos Exitosos, el día 23 de octubre de 2002 desarrolló el Taller del Banco de Proyectos Exitosos.

El taller estuvo encaminado a fortalecer y consolidar el Banco de Proyectos Exitosos, BPE, mediante el análisis comparativo de la situación de herramientas que como el BPE fueron concebidas, diseñadas y orientadas para cumplir el mismo o similar objetivo, en Colombia.

El DNP, a través del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN, puso a reflexión temas que se consideran prioritarios para el BPE, los cuales después de ser examinados, fueron consolidados en cuatro grandes temas: Estrategias de fortalecimiento; evaluación; operación, seguimiento, sostenibilidad; incentivos.

## 1. Objetivo general del taller

Analizar el uso del Banco de Proyectos Exitosos en los sectores público, privado y de organizaciones no gubernamentales en Colombia y Latinoamérica, con el fin de consolidar criterios e información, así como mejorar el desarrollo de proyectos de inversión a través de experiencias exitosas.

## 2. Objetivos específicos

Identificar los vacíos que pueda tener el BPE frente a sus usuarios e interlocutores, así como sus posibles soluciones.

1. Fortalecer, consolidar y ampliar las bondades del BPE.
2. Identificar los problemas que dificulten cumplir con los propósitos del BPE.
3. Identificar métodos, procesos, condiciones, y productos beneficiosos adicionales para ser vinculados al BPE.
  1. Definir, adoptar y/o implantar las soluciones a las fallas detectadas.
  2. Identificar las fortalezas del BPE y plantear su potencialización a futuro.
  3. Definir las estrategias de integración o complementariedad con otras herramientas existentes.
  4. Identificar la cooperación de otros países para la adopción del BPE y la conformación de la red Latinoamericana de Bancos de Proyectos Exitosos.
  5. Identificar alianzas con los sectores y entidades requeridas para fortalecer el BPE.
  6. Definir la coordinación de la Red de BPE que opere para Latinoamérica.
  7. Identificar y establecer actividades para conformar el BPE, con la finalidad de que sea un centro de conocimiento para el desarrollo de Proyectos de Inversión.
  8. Establecer incentivos para los proponentes de proyectos exitosos.

## 3. Estrategias de fortalecimiento

### a) Estrategia de fortalecimiento y alianzas que deben realizarse con otras organizaciones

La importancia de las estrategias de fortalecimiento de los Bancos de Proyectos Exitosos se enmarca en una perspectiva macroeconómica que busca el aprovechamiento de los recursos públicos y privados para maximizar el beneficio e impacto social que generan los proyectos.

La disminución de la pobreza, como tema relevante en la economía, se logra a través del fortalecimiento en la formulación y evaluación de los proyectos que buscan satisfacer las necesidades básicas. Bajo esta óptica, estos podrían ser proyectos exitosos, si su éxito radica en el impacto sobre el desarrollo económico y social.

El BPE es un sistema que permite la participación de todos los sectores de la economía. También establece un enfoque temático y estratégico que busca un mismo lenguaje a fin de homogeneizar los criterios de evaluación para que el éxito sea mirado bajo un mismo punto de vista.

La complementariedad es también un factor importante ya que permite la retroalimentación del sistema del BPE.

Los problemas que se determinaron en el taller se refieren a cómo establecer la metodología para la selección de proyectos exitosos de tal forma que sea aceptada por los proponentes; qué tipo de alianzas se deben establecer y cómo hacer uso de ellas; es necesario definir bien los mercados y organizar sus actores; la preferencia de la información (cualitativa y cuantitativa) y la selección pertinente de la misma por parte de los formuladores y evaluadores.

El Banco de Proyectos Exitosos requiere de una evaluación transparente a los proyectos propuestos, eliminando así, los malos manejos e ineficiencia administrativa y de esta manera hacer óptima la administración de la inversión pública nacional.

Se establecieron como principales objetivos, el fortalecimiento del BPE en el ámbito nacional e internacional, discutir la creación de un gran banco único con un nuevo marco conceptual y un solo sistema o si es pertinente contar con varios bancos unidos con objetivos y propósitos similares, lograr sinergias, colaborar en la transparencia del sector público y privado, apoyar la eficiencia en beneficio del déficit fiscal, plantear un sistema de incentivos, realizar convenios que se encuentren dentro de la estrategia del Estado y construir un sistema normativo que funcione como base del BPE.

Como estrategias se plantea la necesidad de establecer una Ficha Estándar de registro por mercados y/o por temas, corta, flexible y con un formato abierto. También, incorporar en todos los mercados el objetivo del sistema, enriquecer la lista de integrantes de cada mercado y comprometer al gobierno a través de la presentación de proyectos evaluados como exitosos para 2004. El proceso del BPE se debe revisar en Junio de 2003 para efectuar un balance, identificar problemáticas y realizar los ajustes necesarios.

Se deben buscar alianzas para el levantamiento de información y sostenibilidad del sistema (recursos financieros). Otras estrategias que busca el fortalecimiento del BPE es trabajar con la sociedad civil para combatir la corrupción, realizar seguimiento a proyectos identificados como exitosos, incluso a la etapa de operación y crear foros virtuales que permitan a las personas participar y opinar respecto a diferentes temas relacionados con experiencias exitosas.

Es necesario revisar los proyectos que han sido calificados como exitosos por los diferentes concursos existentes, con el fin de conocer los criterios de selección. Es probable que surjan nuevos criterios que alimenten el BPE. Igualmente, se deben revisar de dichos proyectos, la información de registro y comparar los formatos con los del módulo de registro del BPE. Lo mejor es lograr, en lo posible, la mayor homologación a estándares internacionales. Del BPE se espera lograr publicaciones periódicas que divulguen material valioso para gestores de proyectos e interesados.

Los aspectos planeados, para un corto plazo son incrementar el número de integrantes de cada uno de los mercados, desarrollar encuentros o seminarios para analizar temáticas, proyectos ó información incluida en el BPE; en un largo plazo, se plantea la evaluación de los criterios de selección de proyectos, y la revisión del funcionamiento del BPE, realizando los ajustes necesarios.

## **b. Redefinición de los mercados del BPE**

Se estableció la importancia de los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico como factores para el desarrollo de la economía. Dentro de los mercados están definidos los oferentes, los demandantes y los intermediarios como agentes principales del sistema. También se reconoció la posición del mercado de macroyectos como motor de grandes inversiones y la existencia de grandes proyectos estructurales evolutivos.

En el análisis a los cuatro tipos de mercados planteados en el marco conceptual del BPE, se encontró que los proyectos de filantropía son muy similares a los de solidaridad lo cual generaría

confusión al momento de clasificarlos. Se estableció además que los mercados definidos no son suficientes para clasificar los proyectos postulados para el registro en el Banco de Proyectos Exitosos.

Los objetivos principales que se establecieron sobre este tema fueron: definir claramente cada tipo de mercado y el tipo de proyectos que los conforman, identificar el impacto y cobertura que genera el sistema, manipular eficientemente la información, y buscar legitimidad logrando así apoyo para mejorar el bienestar de la comunidad.

Las estrategias que se plantearon para el cumplimiento de lo anterior se refieren a la definición de cada uno de los mercados y la inclusión de una quinta categoría, “Mercado Privado”. La definición de cada uno de los mercados es el siguiente:

**Macroproyectos:** Proyectos que se especifican en el Plan Nacional de Desarrollo, que involucran importantes recursos financieros e impacto social. La disminución de los costos se logra a través de programas intersectoriales e interdepartamentales relacionados con los macroproyectos.

Macroproyectos son proyectos estratégicos propuestos y realizados por el ejecutivo. Son estrategias de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de un objetivo sectorial o intersectorial.

**Filantropía:** No son proyectos de iniciativa del sector público y buscan el bienestar de la comunidad. Proyectos de entidades sin ánimo de lucro. Son los proyectos desarrollados por las organizaciones no gubernamentales, que buscan apoyar y complementar las labores desarrolladas por el estado. Son proyectos que se financian por el sector privado mediante donaciones o por cooperación técnica internacional.

**Redes de solidaridad:** Son programas administrados por la presidencia de la República y/o la comunidad, que no busca sustancialmente la generación de formación bruta de capital, sino que apoyan la gobernabilidad, el bienestar y tranquilidad de la comunidad.

Este mercado atiende las necesidades apremiantes de los grupos de población más pobres y vulnerables del país y facilita su participación en los grandes programas sociales. Bajo esta orientación, estos proyectos ejecutan conjunto de acciones que articuladas entre sí, buscan mejorar la calidad de vida de estos grupos y consolidar el ejercicio de sus derechos ciudadanos.

Son proyectos de empoderamiento (generados por la comunidad) y buscan gobernabilidad.

**Inversión tradicional:** Hace referencia a las inversiones realizadas por los entes públicos en función de sus tareas específicas, para solucionar problemas del sector.

**Mercado privado:** Proyectos productivos del sector privado. Dentro de este mercado se incluye el mercado del conocimiento.<sup>16</sup>

La importancia del proyecto BPE se logra al efectuar una búsqueda intencionada de casos exitosos y el registro voluntario de proyectos siempre y cuando se cumplan los criterios establecidos de tal forma que sirvan como ejemplo para los usuarios del sistema.

Se debe tener en cuenta al momento de evaluar, que algunos proyectos son más sensibles a los cambios de política; por tal razón, se deben mirar las bondades frente a su estabilidad ante estos cambios.

En el taller se determinó que los criterios para medir proyectos se deben diferenciar de acuerdo con el mercado, por ejemplo, los criterios que se apliquen a los macroproyectos, deben ser diferentes a los que se utilicen para inversión tradicional.

---

<sup>16</sup> Ciencia y tecnología del sector privado.

Es necesario tener clara la diferencia entre proyectos bien formulados y proyectos exitosos; de igual manera, se debe exigir en la evaluación de los proyectos propuestos y tener en cuenta que se han incluido programas.

Para llevar a cabo estos propósitos, se debe tener en cuenta la clasificación de las entidades de acuerdo a los mercados definidos, es decir, con base en lo investigado y a los proyectos registrados en la página web, se debe valorar los criterios de cada mercado, identificando el impacto y cubrimiento. Entre las acciones a realizar está la búsqueda de casos o proyectos exitosos, y el registro voluntario por las entidades de donde provienen.

### **c. Estrategias de socialización de la información que garantizan el éxito de proyectos**

La importancia de este tema radica en que a mayor divulgación de la información, mejor será la calidad de los proyectos propuestos como exitosos.

El problema más relevante discutido en el taller fue la falta de acceso a la información y la falta de interés por conseguirla.

Para esto se establecieron los siguientes objetivos: lograr credibilidad de la información que ofrece el sistema y definir criterios de evaluación para la información teniendo en cuenta experiencias exitosas.

Las estrategias para llevar a cabo lo anterior involucra la creación de una red para la divulgación y la buena administración de la información de tal manera que se garantice la transparencia y veracidad de la información. También se debe incluir en la metodología un criterio de evaluación para saber si algún programa o proyecto registrado se nutrió del BPE.

Es necesario contar con la participación de entidades o instancias como el Sena, Confederación de Municipios, Confederación de Departamentos, Universidades a distancia, Cámaras de Comercio, Ministerio de Comercio Exterior, contralorías, ejército, Banco Agrario, Telecom, Artesanías de Colombia, radiodifusoras regionales y la Secretaría de Educación, entre otras, para la adquisición y divulgación de la información, dado que cuentan con regionales o sucursales. Para esto se hace importante establecer un manual de usuario o cartilla de manejo del BPE con lenguaje directo y simple.

Dentro de las estrategias a seguir, está el comunicar y animar a las entidades que de acuerdo a lo investigado, se encuentre que tienen proyectos exitosos, para que inscriban dichos proyectos en el banco, e informar y dar a conocer cada vez más los logros alcanzados hasta la fecha y el funcionamiento de la página web.

### **d. Coordinación y consolidación de la red latinoamericana de bancos de proyectos exitosos**

El objetivo de esta red es atraer organismos internacionales que respalden la consolidación del BPE.

Se establecieron las siguientes actividades para iniciar contactos que promuevan la red:

- Elaborar informe de relatoría del seminario y del taller.
- Editar dicho informe por parte del ILPES para publicarlo y divulgarlo a otros países.
- Crear un hipervínculo DNP- ILPES- CEPAL, para facilitar la adquisición de la información.

- Realizar un seminario internacional en el segundo semestre de 2003 para el lanzamiento oficial del sistema, efectuando una demostración completa de hechos y no buscando nuevas propuestas. Este sería liderado por el ILPES y acompañado por el DNP.
- El ILPES se encargará de divulgar y consolidar el sistema a través de una estructura informática. Es decir, coordinará a futuro, la Red Latinoamericana de Bancos de Proyectos Exitosos.
- Es necesario efectuar seguimiento a resultados del BPE periódicamente.
- Se requiere analizar la capacidad técnica que soportaría la red latinoamericana del BPE por parte del ILPES.

Con base en lo anterior, se plantea la necesidad de consolidar esfuerzos con la intención de internacionalizar el BPE, a través de un seminario en el año 2003, divulgar la información a través de la página web y efectuar seguimiento a los resultados del BPE.

## **4. Evaluación**

### **a. Identificación de nuevos criterios e indicadores de selección de proyectos exitosos**

Se planteó como objetivo principal la definición clara de los criterios para cada una de las etapas del proyecto. Para la etapa de preinversión se debe aclarar que es información completa e información de calidad. En la etapa de preinversión se analiza lo correspondiente a la Formulación y Evaluación del proyecto mediante los criterios de pertinencia y consistencia de los estudios realizados al proyecto. Se determinó que la denominación del criterio “integridad” debe ser reemplazada por “consistencia”, ya que con este se evalúa que la dimensión de la alternativa sea consecuente con el problema, el presupuesto y los objetivos propuestos. Es decir, es necesario verificar la solución del problema identificado, su dimensionamiento y determinar si el objetivo es consecuente. La “pertinencia” hace referencia a las acciones planteadas en el proyecto para solucionar los problemas presentes a la población.

En lo referente a la etapa de inversión se debe contar con indicadores que midan cantidad, calidad, costos y cumplimiento del cronograma. En la etapa de inversión se estableció que el criterio “diseño” debe incluir además de las preguntas habituales, algunas relacionadas con el impacto ambiental, género y participación del capital social. Dentro de esta etapa, el criterio nombrado “ejecución” debe ser sustituido por “gerencia de la inversión”, e incorporar las categorías de eficiencia y eficacia en los indicadores. El indicador para la eficiencia de la evaluación del Banco de Proyectos Exitosos, puede definirse como la cantidad de apelaciones de los proponentes sobre el total de proponentes. Es importante definir hasta donde los productos de la etapa de inversión estarían en condiciones de soportar la etapa de operación.

En la etapa de operación el objetivo es definir la autosostenibilidad y establecer cómo evaluar los resultados. Debe centrarse en los impactos “micro y macro”. Sin embargo, se planteó cambiar el nombre de estos dos criterios por “impacto y sostenibilidad”. El impacto mide el alcance de los objetivos formulados y las sostenibilidad, es decir, el aseguramiento de que el proyecto cuenta con los diferentes recursos necesarios para ofrecer los beneficios esperados. Esta etapa debe tener en cuenta la sostenibilidad política, económica, social, ambiental y cultural. Se discutió que un proyecto exitoso en operación no puede ser fracaso en inversión. Además, si un proyecto en etapa de inversión es registrado como exitoso, debería registrarse también la etapa de preinversión.

En la evaluación del impacto se deben tener en cuenta aspectos como:

- Cómo y en cuánto se solucionó el problema.
- Quiénes fueron los beneficiarios.
- Cuál es la tecnología implantada o usada para solucionar los problemas.
- Existe innovación de tecnología.
- Cómo se financió el proyecto.
- La entidad contó con la capacidad institucional para realizar el proyecto.
- Cómo se adelantó la gerencia de la inversión para el desarrollo del proyecto.
- Cuáles fueron las consideraciones que se asumieron como necesarias y fundamentales para garantizar que la inversión fuera eficiente, eficaz y efectiva.
- Identificar las características de éxito de la ejecución.
- Los productos obtenidos poseen las condiciones y características necesarias para solucionar los problemas.
- Autosostenibilidad del proyecto.

Cómo indicador de impacto se plantea, entre otros, la comparación entre el beneficio recibido por la comunidad frente al esperado.

Entre los aspectos que predominan en este punto, se encuentra la identificación y definición de los criterios para cada una de las etapas del proyecto, es decir tener claro que son: Preinversión, Inversión y Operación y que cada uno de ellas tiene criterios diferentes que permiten llevar a cabo la evaluación de los proyectos. Para la etapa de preinversión, se determinó el de pertinencia (se sugiere sea remplazado por consistencia) y el de integridad, en la etapa de inversión se estableció diseño y ejecución (en este último, se propone la sustitución por (“gerencia de la inversión”); y finalmente, para la etapa de operación se definieron los criterios micro y macro (se planteó cambiarlo por los nombres de “impacto y sostenibilidad” respectivamente). De igual forma se resalta que un proyecto que se registre como exitoso en cualquier etapa deber ser registrado igualmente en las etapas anteriores.

## **b. Consideraciones al equipo de expertos evaluadores de proyectos**

Se encontraron como problemas la falta de un comité establecido, que la evaluación esté sujeta a una sola persona y que no todos los evaluadores son expertos en proyectos.

Las estrategias son: conformar un comité de expertos sectorial y uno en pleno, con un jurado conformado por los representantes de las entidades líderes para cada mercado. Sin embargo, se considera necesario hacer un filtro antes de que los proyectos lleguen a manos de los jurados. Además se debería crear un comité para cada mercado que evalúe los proyectos postulados.

Se plantea la creación de un elemento de apelación para el proponente en caso de ser rechazado su proyecto como exitoso. También se establece la necesidad de posicionar la categoría de proyectos exitosos como de “amplio reconocimiento”.

La sostenibilidad del banco está muy ligada a su independencia o autonomía del DNP, esto permite que el banco obtenga credibilidad; de manera complementaria es necesario que quienes evalúan los proyectos sean personas con reconocimiento en el manejo del tema.

El objetivo prioritario de este punto, es la creación de un comité de expertos evaluadores, reconocidos y con alto grado de conocimiento de proyectos, que realice las evaluaciones respectivas de los proyectos, de forma objetiva y sin ningún vínculo al DNP.

### **c. Definición y análisis horizontal para la matriz integral del proyecto, para dar la información, procesos y condiciones necesarias para determinar el éxito de las etapas**

Para este punto es necesario revisar literatura con el fin de establecer que el signo negativo no implica que la etapa sea un fracaso sino que sencillamente no es exitosa.

Es fundamental que se registre la etapa o etapas anteriores a la etapa propuesta para ser considerada como exitosa.

Surge la necesidad de definir claramente la implicación de cada uno de los aspectos que integran la matriz integral de proyectos, con la finalidad de mostrar la connotación de cada una de las posibilidades, demostrando con esto, que algunas veces si el proyecto no es exitoso, no necesariamente es un fracaso.

### **d. Definición de proyectos, programas y experiencias**

Se definió claramente el concepto de proyecto, programa y experiencia. Se entiende por proyecto el conjunto de acciones, recursos y medios para solucionar un problema específico; programa se define como el conjunto de acciones y estrategias con un ámbito mayor a solucionar un problema concreto y con características de intersectorialidad, transversalidad y multidisciplinariedad; la experiencia es entendida como un proceso de gestión institucional exitosa que produce un cambio (evaluadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP). En términos del DAFP, una experiencia es una práctica documentada que genera valor agregado a una entidad.

Se requiere una gestión administrativa en cuanto al manejo de la inversión con elementos micro (proyecto), macro (programa) y meso (institucional).

Estos conceptos, trabajados en la reuniones por mercados para establecer alianzas, permitirán definir si el BPE se puede y se debe convertir en un sistema global de los desarrollos adelantados en el tema del éxito de la inversión o si por el contrario se deben crear hipervínculos sin cambiar las estructuras desarrolladas.

La característica más relevante de este aspecto, es la conceptualización de proyecto, programa y experiencia, siendo los dos primeros un conjunto de acciones, estrategias, recursos y medios para solucionar un problema, teniendo en cuenta que en el programa se toma un ámbito mayor y con características generales; Experiencia es un proceso de gestión exitosa que produce un cambio.

## **5. Operación, seguimiento y sostenibilidad**

### **Información complementaria a la ficha de registro**

El objetivo de este punto es que la ficha sea una hoja inicial para información, que contenga el resumen del proyecto. Esto se realiza llegando a un acuerdo sobre cual es la información que se va a solicitar en esta ficha y cual es la información que se va a divulgar. Cabe anotar que no se debe exigir información confidencial ya que esto depende del proponente. Finalmente el evaluador es quien emite el concepto. En esta ficha resumen deben contemplarse ítems tales como justificación, objetivos, beneficiarios, localización, costos de inversión y operación, ingresos y criterios de evaluación.

Con la información complementaria, se busca la validación por parte del comité de expertos aplicando los criterios e indicadores definidos en el marco conceptual, para seleccionar los proyectos exitosos, de forma correcta.

## **6. Incentivos**

### **a. Estrategias para lograr premiar los proponentes**

Una de las estrategias planteadas para lograr este punto, es contar con convenios con las organizaciones no gubernamentales para obtener algún tipo de cooperación o de recursos, con el objeto de permitir ofrecer premios o incentivos a los proponentes de los proyectos.

Se proponen preferencias en la asignación presupuestal a las entidades que han demostrado un manejo eficiente de los recursos, asumiendo como criterio de priorización los proyectos exitosos registrados en el BPE.

Adicionalmente, se planteó establecer estímulos a proyectos que involucran temas que orienten el desarrollo económico del país; entre los temas se mencionaron:

- Déficit
- Transparencia
- Legitimidad
- Planeación de trabajos con comunidad

El propósito de la premiación a los proponentes de proyectos, busca incentivar y estimular cada uno de los mercados, procurando un incremento en el número de proyectos inscritos; de igual forma buscar el compromiso de perfeccionamiento de los proyectos nuevos.

### **b. Compromisos establecidos**

- Elaborar informe de relatoría del seminario y del taller.
- Editar dicho informe por parte del ILPES para publicarlo y divulgarlo a otros países.
- Crear un hipervínculo DNP- ILPES- CEPAL, para facilitar la adquisición de la información.
- Revisar los proyectos que han sido calificados como exitosos por los concursos existentes, con el fin de conocer los criterios de selección. Igualmente revisar la información de registro y comparar formatos.
- Establecer una Ficha Estándar de registro en el BPE corta y flexible.
- Definir claramente los mercados, sus integrantes y el tipo de proyectos que lo conforman.
- En la página del BPE, deben aparecer links con el ILPES y CEPAL.
- Plantear un sistema de incentivos para los proponentes de proyectos exitosos.
- Conformar y fortalecer alianzas con las diferentes entidades del orden Nacional o Internacional para complementar y mejorar la información que permita la sostenibilidad del sistema; para esto se requiere un manual de usuario o cartilla del BPE.
- Realizar seguimiento a proyectos exitosos una vez terminada su etapa de operación.
- Permitir la homologación a estándares internacionales.

- Lograr credibilidad, transparencia y veracidad de la información que ofrece el sistema mediante la conformación de una red, documentos, periódicos y manuales.
- Definir criterios de evaluación, para cada mercado e incluir nuevos criterios en el BPE, identificados en el taller.
- Crear un comité de expertos sectorial que evalúe los proyectos postulados de cada uno de los sectores.
- Crear un comité de expertos general que evalúe los proyectos luego de haber sido evaluados por cada comité sectorial.
- Atraer organismos internacionales que ofrezcan respaldo tanto económico como de cooperación técnica al BPE.
- Establecer convenios con las organizaciones no gubernamentales para la obtención de recursos y cooperación.
- Buscar la preferencia en la asignación de recursos de inversión a los proyectos que hayan sido considerados como exitosos en la etapa de preinversión por parte del comité evaluador del BPE.
- Estimular a las entidades al registro de proyectos potencialmente exitosos en el BPE
- Crear un elemento de apelación para el proponente en caso de ser rechazado su proyecto como exitoso.
- Efectuar un balance en Junio de 2003, sobre el registro de proyectos, conformación del comité evaluador y demás temas del BPE, que permita identificar problemas y realizar los ajustes necesarios.
- Realizar un seminario internacional en el segundo semestre de 2003 para el lanzamiento oficial del sistema, efectuando una demostración completa de hechos y no buscando nuevas propuestas. Este sería liderado por el ILPES y acompañado por el DNP.
- El ILPES se encargará de divulgar y consolidar el sistema a través de una estructura informática. Es decir, coordinará a futuro, la Red Latinoamericana de Bancos de Proyectos Exitosos.
- Es necesario efectuar seguimiento a resultados del BPE periódicamente.
- Se requiere analizar la capacidad técnica que soportaría la red latinoamericana del BPE por parte del ILPES.

### **III. Registro de propuestas del Banco de proyectos exitosos del Departamento Nacional de Planeación de Colombia**

---

De acuerdo a la estructura y lógica del ciclo de los proyectos y teniendo en cuenta las fases de preinversión, inversión y operación, los cuadros siguientes muestran la estructura y el diseño de las pantallas para registrar y sistematizar la información de los proyectos que conformarían la base de datos del Banco de Proyectos Exitosos. Las pantallas se presentan sólo con el propósito de ilustrar el formato y dar idea sobre las características del diseño. El contenido sobre los proyectos es a título de ejemplo. Dado que el formato es el mismo para las tres fases, sólo se incluyen las pantallas que corresponden a la fase de preinversión.

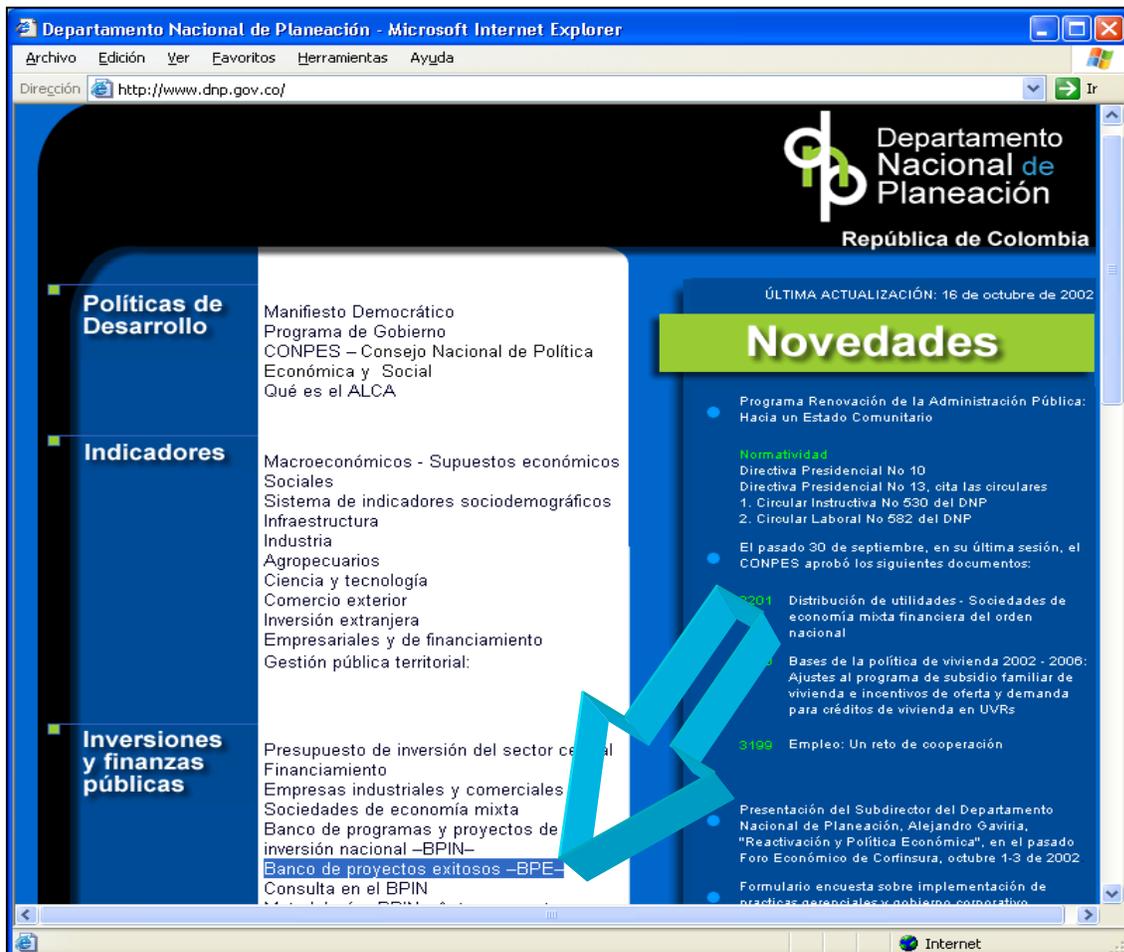
#### **1. Registro de propuestas**

El sistema que soporta el Banco de Proyectos Exitosos, BPE, fue desarrollado mediante paginas ASP<sup>17</sup> por la Oficina de Informática y se encuentra ubicado en el portal del Departamento Nacional de Planeación de Colombia.

---

<sup>17</sup> Las ASP, *Active Server Page*, tecnología Microsoft para desarrollar páginas en Internet.

El hipervínculo da acceso al BPE, el cual esta ubicado en la página principal del DNP, [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co), se encuentra en la sección de Inversiones y Finanzas Publicas, a la cual pertenece el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, responsable de la administración del BPE.



La imagen anterior muestra la página principal del portal del DNP y la ubicación del hipervínculo del BPE.

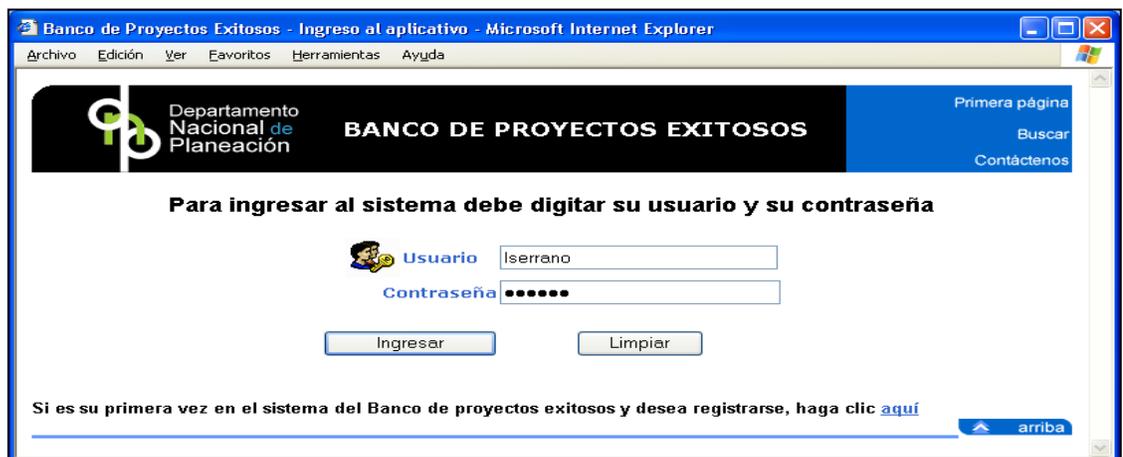
La página principal del BPE, permite acceder al Marco Conceptual, al aplicativo y a las consultas del BPE.



La flecha muestra el hipervínculo mediante el cual se accede al sistema para iniciar el registro de las propuestas de proyectos propuestos como exitosos.

El hipervínculo señalado, permite ingresar al sistema de registro de proyectos propuestos como exitosos, el cual solicita la identificación y contraseña de acceso, como lo muestra la siguiente imagen.

Como el registro de las propuestas se realiza para cada una de las etapas, el sistema permite registrar o actualizar dicha información independientemente.



Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS**

Primera página  
 Buscar  
 Contáctenos  
 Capítulos del registro.

**Paso 1 de 18**

**1. IDENTIFICACIÓN**

Código del proyecto: 057-3-00001

Entidad responsable: ASOCIACIÓN COLOMBIANA PARA EL AVANCE DE LA CIEN

Nombre del proyecto: CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y

Etapa para la que se propone cómo exitoso el proyecto

Proyecto propuesto para la etapa de: **Preinversión**

**2. CLASIFICACIÓN**

Se observa que el proyecto tiene registrado información para la etapa de preinversión e inversión y hace falta registrar la información de la etapa de operación.

BPE - Registro de proyecto - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS**

Primera página  
 Buscar  
 Contáctenos

**Bienvenido al sistema del BPE**

Hola **Luis Fernando Serrano Serrano**, su usuario **lserrano** es un usuario proponente

**Proyectos registrados**

Código del proyecto	Nombre del proyecto	Etapa		
		Preinversión	Inversión	Operación
057-3-00002	CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA	<a href="#">Edición</a>	<a href="#">Edición</a>	<a href="#">Agregar</a>

Agregar Nuevo Proyecto

## 2. Proyecto MALOKA

Las siguientes pantallas muestran la información que tiene el proyecto MALOKA, ejemplo de proyecto Exitoso, en todas las etapas, preinversión, inversión y operación, así como la información requerida para el registro en cada una de las etapas para los cuales es propuesto el proyecto.

### A. Preinversión

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS** [Primera página](#) [Buscar](#) [Contáctenos](#) [Capítulos del registro.](#)

Código del proyecto: 057-3-00001  
 Nombre del proyecto: CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
 Etapa del proyecto: Preinversión Paso 4 de 18

Etapa	Período	
	Desde AAAA/MM/DD	Hasta AAAA/MM/DD
Preinversión	<input type="radio"/> 1992/01/01	<input type="text" value="1997/01/01"/>
Inversión	<input type="radio"/> 1997/01/02	<input type="text" value="1998/12/31"/>
Operación	<input checked="" type="radio"/> 1999/01/01	<input type="text" value="2002/06/01"/>

[↑ arriba](#)

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS** [Primera página](#) [Buscar](#) [Contáctenos](#) [Capítulos del registro.](#)

Código del proyecto: 057-3-00001  
 Nombre del proyecto: CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
 Etapa del proyecto: Preinversión Paso 6 de 18

**7. JUSTIFICACIÓN**

apropiación social de la ciencia y la tecnología constituye una necesidad apremiante. La Ciencia y Tecnología han definido y permeado totalmente nuestro medio ambiente. Están con nosotros y afectan todos los momentos y circunstancias de nuestra vida. Una buena parte de la humanidad se beneficia de los adelantos de la ciencia y la tecnología; sin embargo, también son muchas las personas que se ven afectadas por ellas, debido a una carencia de conocimientos adecuados. El Centro Interactivo es un esquema novedoso de educación no formal que tiene cada vez mayor vigencia y relevancia a nivel mundial. Se usará en la educación formal, para aclarar, complementar y reforzar conceptos y principios mostrando de manera divertida, participativa, clara y amena su aplicación o funcionamiento a través de estrategias de "aprender haciendo". El Centro

[↑ arriba](#)

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS**

Primer página  
 Buscar  
 Contáctenos  
 Capítulos del registro.

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapas del proyecto:** Preinversión, común para todas las etapas. Paso 9 de 18

**9. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

que la ciencia, la innovación y el desarrollo tecnológico son factores esenciales en múltiples aspectos de nuestra cotidianidad, en el manejo adecuado del medio ambiente y en los procesos productivos, al permitir alcanzar una mejor calidad de vida, mayor bienestar y progreso social para todos. Maloka buscará contribuir a la apropiación social de la ciencia y la tecnología, generando pasión por el conocimiento, espíritu crítico y conciencia sobre su impacto en la vida cotidiana y en el desarrollo social y cultural de los colombianos. a) Popularizar la ciencia y la tecnología haciendo que se conviertan en temas atractivos, cautivantes, comprensibles y asequibles para todos, b) Mostrar la utilidad, incidencia e importancia de la ciencia y la tecnología en la vida diaria y en el desarrollo de la ciudad y del país, c) Atraer futuros profesionales y

Grabar Restablecer

arriba

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS**

Primer página  
 Buscar  
 Contáctenos  
 Capítulos del registro.

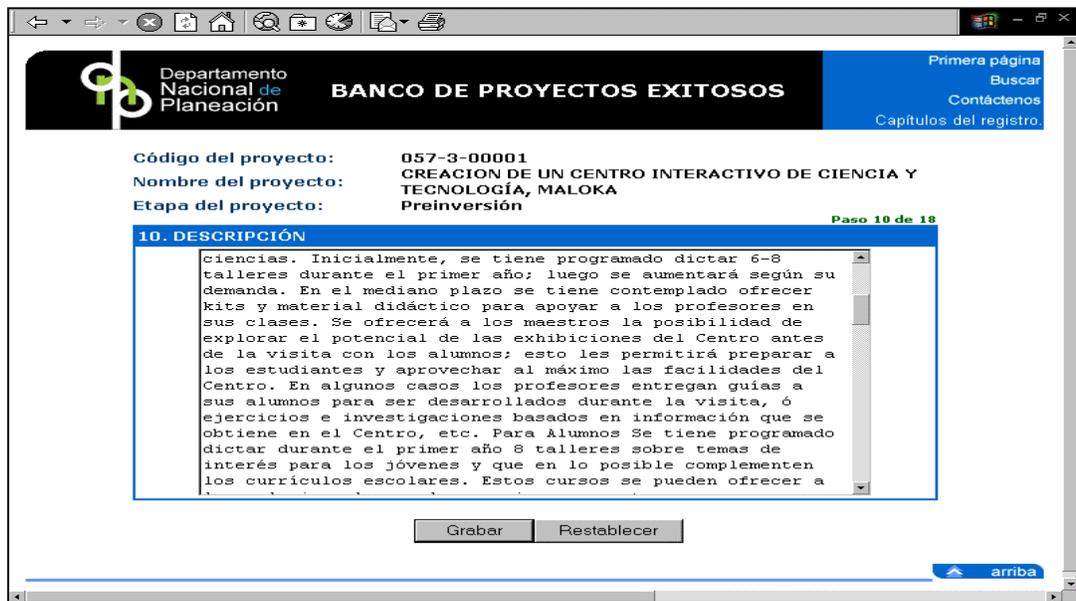
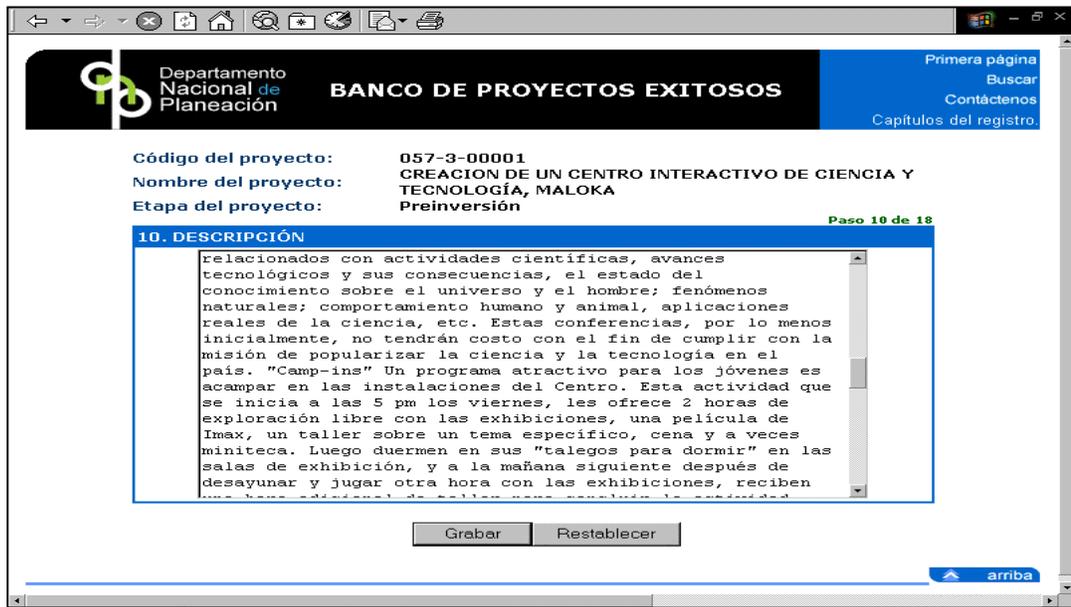
**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapas del proyecto:** Preinversión Paso 10 de 18

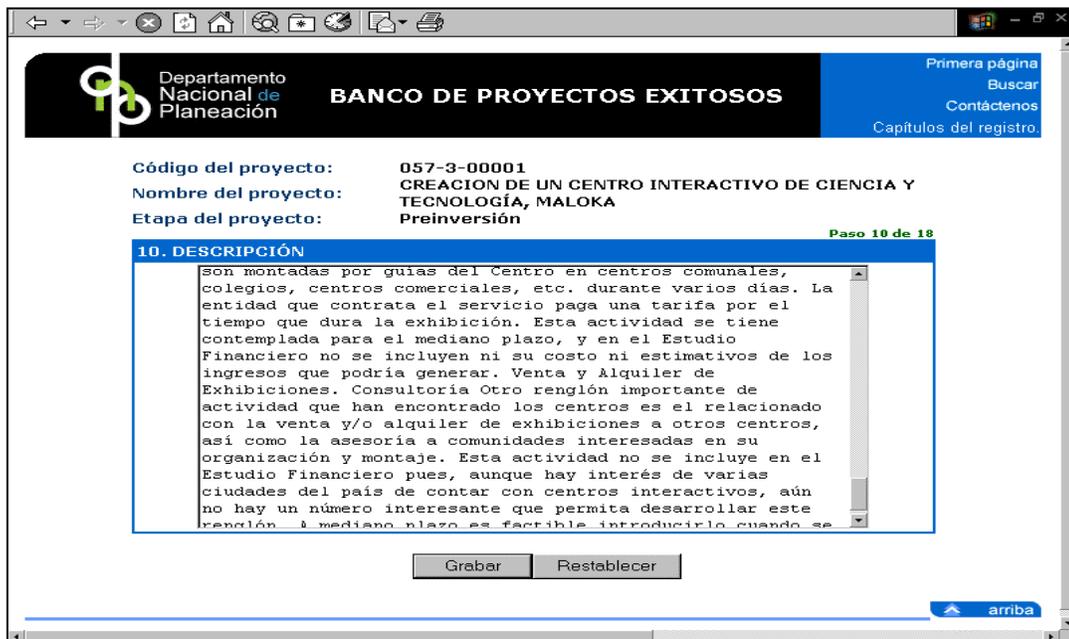
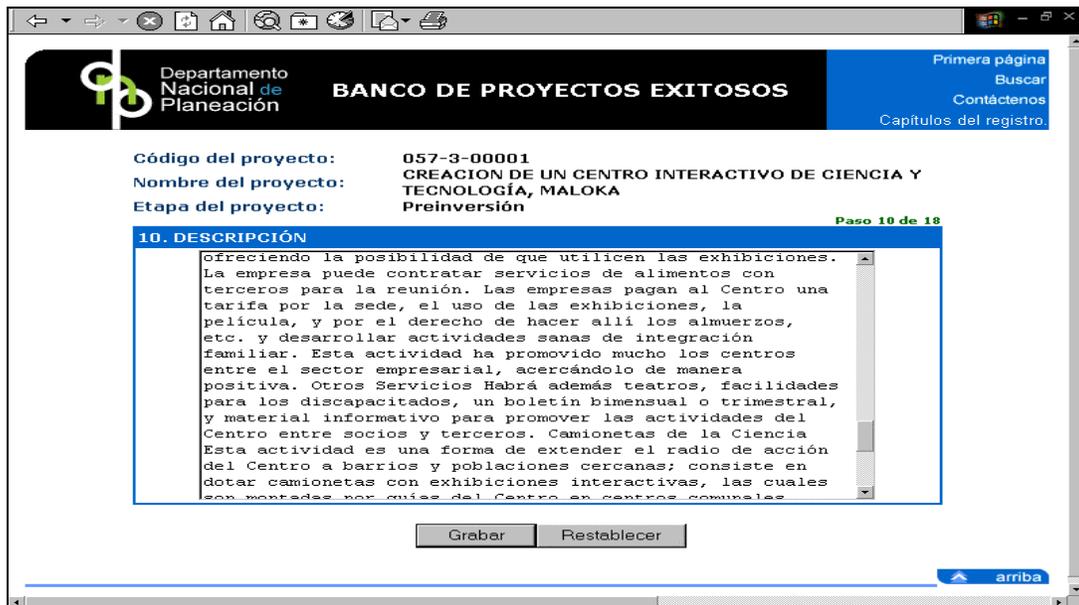
**10. DESCRIPCIÓN**

Planteamiento arquitectónico: Se desarrollará una construcción subterránea de 16.259 mts2, la cual incluirá: Un teatro con una pantalla de formato gigante plana, concesiones de comidas, restaurante, área de oficinas, almacén, una sala de exposiciones temporales, un salón de convenciones, un área de exposiciones de 6.085 mts2, una biblioteca de 2.500 mts2, un pequeño Planetario y con shows de laceres, parqueaderos a nivel de la plaza con capacidad para 195 vehículos y una plaza pública de 7.300 mts2.con. Se buscará ofrecer a los visitantes el uso de Internet, donde los visitantes pueden explorar el potencial de esta tecnología. Actividades Académicas Para Profesores Al igual que la mayoría de los Centros Interactivos de Ciencia y Tecnología, este Centro capacitará a los profesores en la enseñanza amena, divertida, cautivante e interactiva de las

Grabar Restablecer

arriba





Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS** [Primera página](#) [Buscar](#) [Contáctenos](#) [Capítulos del registro](#)

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapa del proyecto:** Preinversión

Paso 11 de 19

**11. COSTOS ANUALES DE INVERSIÓN**

Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto (miles de dólares)	Entidad financiadora	
<input type="button" value="Grabar"/> <input type="button" value="Restablecer"/>						
Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto	Entidad financiadora	Borrar
Lote, planos, interventoría	01/01/1997	31/12/1997	Edificio	U\$ 6.320	Distrito	<a href="#">Borrar</a>
Construcción	01/01/1997	31/12/1998	Edificio	U\$ 6.860	Sector Privado, presupuesto nacional, cooperación técnica, IDCT, y recursos propios	<a href="#">Borrar</a>
Hologramas	01/01/1997	31/12/1998	Adecuación instalaciones	U\$ 120	Colciencias, Sector Privado, Servicios, recursos	<a href="#">Borrar</a>
Dotación talleres	01/01/1997	31/12/1998	Dotación talleres	U\$ 300	Sector privado	<a href="#">Borrar</a>
Muebles, enseres, equipos administ.	01/01/1997	31/12/1998	Adecuación instalaciones	U\$ 70	Sector privado	<a href="#">Borrar</a>
Exhibiciones	01/01/1997	31/12/1998	201 Módulos	U\$ 2.415	Colciencias, sector privado y servicios propios	<a href="#">Borrar</a>
Dotación Centro	01/01/1997	01/12/1998	Adecuación Centro Interactivo	U\$ 89	Sector privado	<a href="#">Borrar</a>
Dotación grandes atracciones	01/01/1997	01/12/1998	Cine-domo	U\$ 1.792	Colciencias, sector privado, recursos propios	<a href="#">Borrar</a>
<b>Total inversión</b>				<b>U\$ 17.676</b>	-	-

[arriba](#)

Departamento Nacional de Planeación **BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS** [Primera página](#) [Buscar](#) [Contáctenos](#) [Capítulos del registro](#)

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapa del proyecto:** Preinversión

Paso 12 de 18

**12. COSTOS ANUALES DE OPERACIÓN DEL PROYECTO**

Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto (miles de dólares)	Entidad financiadora	
<input type="button" value="Grabar"/> <input type="button" value="Restablecer"/>						
Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto	Entidad financiadora	Borrar
Nómina y prestaciones	01/01/1997	01/01/2001	Nómina y prestaciones	U\$5.163	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Honorarios	01/01/1997	01/01/2001	Honorarios	U\$64	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Insumos-exhibiciones	01/01/1998	01/01/2001	Insumos-exhibiciones	U\$536	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Gastos administrativos	01/01/1997	01/01/2001	Gastos administrativos	U\$2.378	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Varios e Imprevistos	01/01/1997	01/01/2001	Gastos Administrativos	U\$163	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
<b>Total costos</b>				<b>U\$ 8.304</b>	-	-

[arriba](#)



**Departamento Nacional de Planeación**

## BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS

Primera página  
[Buscar](#)  
[Contáctenos](#)  
[Capítulos del registro.](#)

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapas del proyecto:** Preinversión

Paso 13 de 18

**13. INGRESOS ANUALES DE OPERACIÓN DEL PROYECTO**

Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto (miles de dólares)	Entidad financiadora	
						<input type="button" value="Grabar"/> <input type="button" value="Restablecer"/>
Ítem	Fecha Inicial	Fecha Final	Producto	Monto	Entidad financiadora	Borrar
Entradas taquilla	01/01/1998	01/01/2001	Entradas taquilla	U\$ 3.369	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Cine Imax	01/01/1998	01/01/2001	Cine imax	U\$ 2.462	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Capacitación alumnos - maestros	01/01/1999	01/01/2001	Capacitación	U\$ 82	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Familias miembros anuales	01/01/1999	01/01/2001	familias miembros	U\$ 82	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Alquiler centro a empresas	01/01/1999	01/01/2001	Alquiler centro a empresas	U\$ 241	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Campins	01/01/1999	01/01/2001	Campins	U\$ 126	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Material Didáctico	01/01/1999	01/01/2001	Material didáctico	U\$ 100	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Concesión almacenes	01/01/1998	01/01/2001	Concesión almacenes	U\$ 223	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Concesión Cafetería	01/01/1998	01/01/2001	Concesión cafetería	U\$ 355	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
Rendimiento excedentes	01/01/1997	01/01/2001	Rendimiento excedentes	U\$ 1.666	Maloka	<a href="#">Borrar</a>
<b>Total ingresos</b>				<b>U\$ 8.706</b>	-	-

[arriba](#)



**Departamento Nacional de Planeación**

## BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS

Primera página  
[Buscar](#)  
[Contáctenos](#)  
[Capítulos del registro.](#)

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapas del proyecto:** Preinversión

Paso 14 de 18

**14. ÁREA DE INFLUENCIA E INDICADORES**

**14.1 Área y población beneficiada por el proyecto**

**Seleccione país**

---

**Seleccione la localización de la población beneficiada**

Estado, provincia o departamento:  Ciudad o municipio:

País	Departamento	Ciudad	Población			Borrar
			Cantidad	Población	Edades	
Colombia	Bogota y D. C.	Bogota Distrito Capital	2.200.000	Ambos	12-65	<a href="#">Borrar</a>

[arriba](#)



**Departamento Nacional de Planeación**

## BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS

Primera página  
[Buscar](#)  
[Contáctenos](#)  
[Capítulos del registro.](#)

**Código del Proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del Proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapa del proyecto:** Preinversión

Paso 15 de 18

**14.2 Indicadores**

Nombre Indicador	Formula
Producción de material de divulgación de enseñ	PMD = M1 - Mo
Descripción Indicador	
PMD, mide la producción de material de divulga	Número
Meta Indicador	Valor Actual
20	0
<input type="button" value="Grabar"/> <input type="button" value="Restablecer"/>	

Indicador No. 1	Borrar
Nombre Indicador	Formula
'Programas de enseñanza, divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología	PEd = P1 - Po
Descripción Indicador	
'PEd, mide la variación en el número de programas de enseñanza y popularización de la ciencia y la tecnología (convertir en temas atractivos, cautivantes y comprensibles para todos); P1, número de programas final; Po, número de programas inicial.	Número
Meta Indicador	Valor Actual
8	0

Indicador No. 2	Borrar
Nombre Indicador	Formula
Producción de material de divulgación de enseñanza, divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología	PMD = M1 - Mo
Descripción Indicador	
PMD, mide la producción de material de divulgación de enseñanza de la ciencia y la tecnología (convertir en temas atractivos, cautivantes y comprensibles); M1, cantidad de material de divulgación final; Mo, cantidad de material de divulgación inicial	Número
Meta Indicador	Valor Actual
20	0
Indicador No. 3	Borrar
Nombre Indicador	Formula
Capacitación impartida a profesores para la enseñanza, divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología	PC = C1 - Co
Descripción Indicador	
PC, variación en el No. de programas de capacitación a profesores para la enseñanza y popularización de ciencia y tecnología (capacitar a profesores de ciencias para la enseñanza amena, e interactiva); C1, No. programas final; Co, No. programas inicial	Número
Meta Indicador	Valor Actual
8	0
Indicador No. 4	Borrar
Nombre Indicador	Formula
Capacitación impartida a alumnos como complemento a la enseñanza, divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología	PA = A1 - Ao
Descripción Indicador	
PA, variación en el número de programas de capacitación a alumnos como complemento a la enseñanza, divulgación y popularización de la ciencia y la tecnología; C1, número de programas final; Co, número de programas inicial.	Número
Meta Indicador	Valor Actual

Meta Indicador	Valor Actual
12	0
<b>Indicador No. 14</b>	
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Borrar</b>
Exhibiciones itinerantes	Formula
<b>Descripción Indicador</b>	$E_i = E_1 - E_0$
E <sub>i</sub> , variación en el número de exhibiciones itinerantes del centro; E <sub>1</sub> , número de exhibiciones itinerantes final; E <sub>0</sub> , número de exhibiciones itinerantes inicial.	<b>Unidad Indicador</b>
	Número
<b>Meta Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>
15	0
<b>Indicador No. 15</b>	
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Borrar</b>
'Visitantes al centro desagregados por perfil	Formula
<b>Descripción Indicador</b>	$VC = V_1 - V_0$
'VC, mide la variación en el número de visitantes al centro desagregados por perfil; V <sub>1</sub> , número de visitantes final; V <sub>0</sub> , número de visitantes inicial.	<b>Unidad Indicador</b>
	Número
<b>Meta Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>
620000	0
<b>Indicador No. 16</b>	
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Borrar</b>
'Visitantes al centro desagregados por perfil	Formula
<b>Descripción Indicador</b>	$VC = V_1 - V_0$
'VC, mide la variación en el número de visitantes al centro desagregados por perfil; V <sub>1</sub> , número de visitantes final; V <sub>0</sub> , número de visitantes inicial.	<b>Unidad Indicador</b>
	Número
<b>Meta Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>
620000	0

[arriba](#)



**BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS**

[Primera página](#)  
[Buscar](#)  
[Contáctenos](#)  
[Capítulos del registro.](#)

**Código del proyecto:** 057-3-00001  
**Nombre del proyecto:** CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, MALOKA  
**Etapas del proyecto:** Preinversión

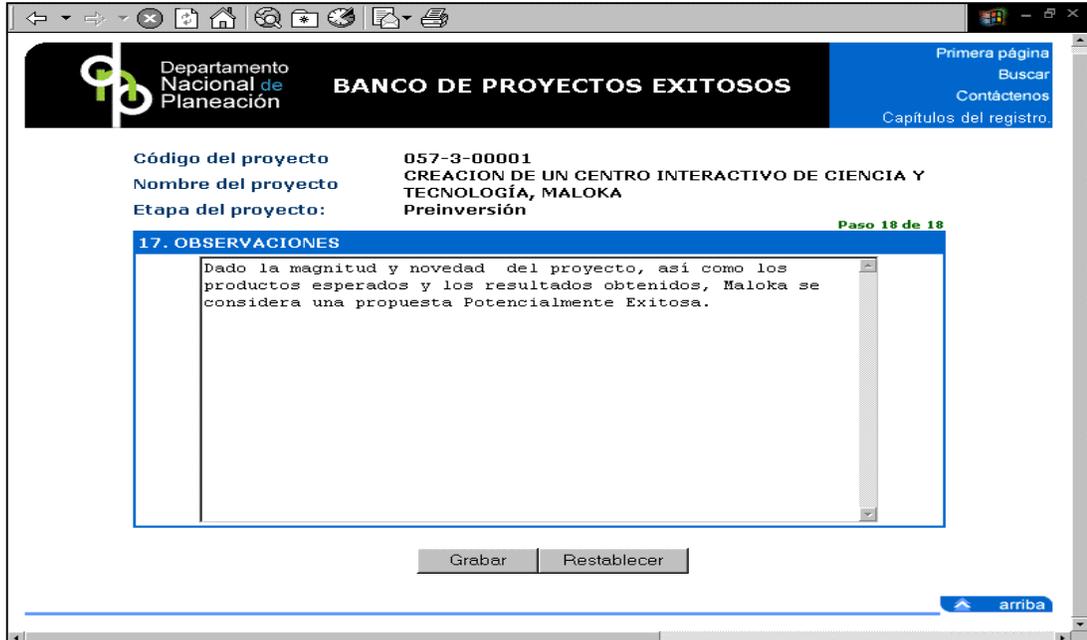
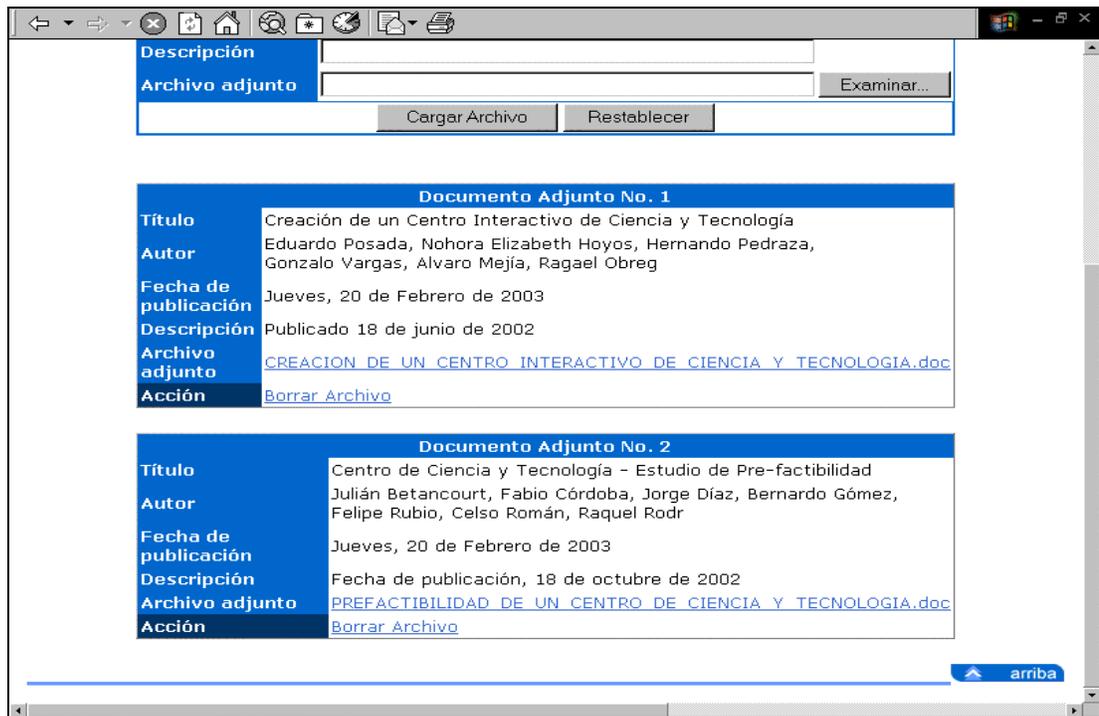
Paso 16 de 18

**15. DOCUMENTOS QUE RESPALDAN LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

<b>Título</b>	Centro de Ciencia y Tecnología - Estudio de Pre-factibilidad
<b>Autor</b>	Julián Betancourt, Fabio Córdoba, Jorge Díaz, Bernardo Gón
<b>Descripción</b>	Fecha de publicación, 18 de octubre de 2002
<b>Archivo adjunto</b>	PREFACTIBILIDAD_DE_UN_CENTRO_DE_CIENCIA_Y_TE <span style="float: right;"><a href="#">Examinar...</a></span>

**Documento Adjunto No. 1**

<b>Título</b>	Creación de un Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología
<b>Autor</b>	Eduardo Posada, Nohora Elizabeth Hoyos, Hernando Pedraza, Gonzalo Vargas, Alvaro Mejía, Ragaël Obreg
<b>Fecha de publicación</b>	Jueves, 20 de Febrero de 2003
<b>Descripción</b>	Publicado 18 de junio de 2002
<b>Archivo adjunto</b>	<a href="#">CREACION DE UN CENTRO INTERACTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA.doc</a>



## **B. Etapa de inversión**

### **B.1 Identificación**

### **B.2 Clasificación**

La información que cambia en este capítulo es la etapa misma a inversión, la demás información es básicamente igual a la etapa de preinversión, puede variar la identificación, excepto el código del proyecto.

### **B.3 ¿Por qué considera su proyecto exitoso? Evalúe sus criterios**

### **B.4 Problemas resueltos en el desarrollo del proyecto**

### **B.5 Estado actual del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es básicamente la misma de la etapa de preinversión, siempre y cuando el registro de preinversión tenga la información de la siguientes etapa, como es el caso del ejemplo. Sin embargo, si el proyecto se registra solo para esta etapa, es necesario registrar la información de inversión y preinversión.

### **B.6 Localización**

La información a consignar en este capítulo es la misma de la etapa de preinversión, si existe variación de localización del proyecto, puede cambiarse la ciudad; el estado, provincia o departamento y / o el País, inclusive.

### **B.7 Justificación**

La información a registrar en este capítulo es igual a de la etapa de preinversión, puede variar dependiendo del cambio en la problemática inicialmente analizada que se pretende solucionar con el proyecto o en los casos que se considere necesario.

### **B.8 Problema o necesidad**

#### *B.8.1 Descripción del problema o necesidad*

La información a consignar en este capítulo es fundamentalmente la misma de la etapa de preinversión, puede variar dependiendo los cambios presentes en la justificación, los métodos, procesos o técnicas usadas para el desarrollo de esta etapa o los casos que se considere necesario.

#### *B.8.2 Área o población afectada por el problema o necesidad*

La información a consignar en este capítulo es básicamente la misma de la etapa de preinversión, puede variar la ciudad, el estado o departamento o provincia, el país, la Población y sus características, en los casos que se considere necesario.

### **B.9 Objetivo general del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma en todas las etapas (preinversión, inversión y operación).

### **B.10 Descripción del proyecto**

La información a registrar en este capítulo es básicamente la misma en todas las etapas, sin embargo, se pueden presentar cambios dados los ajustes en los diseños iniciales o la ejecución misma del proyecto, entre otros.

### **B.11 Costos anuales de inversión**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma en todas las etapas; puede presenten ajustes dependiendo de: la calidad de los estudios de mercado realizados en la etapa de preinversión, cambios en los diseños preliminares, en los procesos de ejecución, técnicas usadas e inclusive los insumos, entre otros.

### **B.12 Costos anuales de operación del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es substancialmente la misma en todas las etapas (preinversión, inversión y operación).

### **B.13 Ingresos anuales de operación del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma de la etapa anterior.

### **B.14 Área de Influencia e indicadores:**

#### *B.14.1 Área y población beneficiada por el proyecto*

La información a consignar en este capítulo pueden cambiar, dependiendo de la redefinición del alcance del proyecto y la población objetivo que pretende atender.

#### *B.14.2 Indicadores*

La información a consignar en este capítulo pueden cambiar, dependiendo de los indicadores definidos; si estos se establecen para estimar rentabilidad, viabilidad, seguimiento a la ejecución, cumplimiento de metas de ejecución o pretende medir el impacto, productos o alcance del proyecto, solo medibles en la etapa de operación; como es el caso del ejemplo.

### **B.15 Documentos que respaldan la presentación del proyecto**

### **B.16 Contactos**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma en todas las etapas, para el ejemplo no cambia.

### **B.17 Observaciones**

La información a registrar en este capítulo puede cambiar dado que el proponente puede estimar aclaraciones referentes a la etapa, o en los casos que se considere necesario.

### **B.18 Registrar el proyecto para evaluación**

Este capítulo permite al usuario determinar si la información registrada en los capítulos anteriores esta completa, para pasar a evaluación por parte del equipo de expertos. Este proceso de debe realizar para cada etapa.

## **C. Operación**

### **C.1 Identificación**

### **C.2 Clasificación**

La información que cambia en este capítulo es la etapa misma a operación, la demás información es básicamente igual a la etapa de preinversión, puede variar la identificación, excepto el código del proyecto.

### **C.3 ¿Por qué considera su proyecto exitoso? Evalúe sus criterios**

### **C.4 Problemas resueltos en el desarrollo del proyecto**

### **C.5 Estado actual del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es básicamente la misma de la etapa de inversión, siempre y cuando el registro de inversión tenga la información de la siguientes etapa, como es el caso del ejemplo. Sin embargo, si el proyecto se registra solo para esta etapa, es necesario registrar la información de todas las etapas.

### **C.6 Localización**

La información a consignar en este capítulo es la misma de la etapa de inversión, si existe variación de localización del proyecto, puede cambiarse la ciudad; el Estado, provincia o departamento y / o el País, inclusive.

### **C.7 Justificación**

La información a registrar en este capítulo es igual a de la etapa de inversión, puede variar dependiendo del cambio en la problemática inicialmente analizada que se pretende solucionar con el proyecto o en los casos que se considere necesario.

### **C.8 Problema o necesidad**

#### ***C.8.1 Descripción del problema o necesidad***

La información a consignar en este capítulo es fundamentalmente la misma de la etapa de inversión.

#### ***C.8.2 Área o población afectada por el problema o necesidad***

La información a consignar en este capítulo es básicamente la misma de la etapa de preinversión, puede variar el País, la Provincia, la Ciudad y los datos de Población, en los casos que se considere necesario.

### **C.9 Objetivo general del proyecto**

La información a registrar en este capítulo es fundamentalmente la misma en todas las etapas.

### **C.10 Descripción del proyecto**

La información a registrar en este capítulo es básicamente la misma de la etapa anterior, inversión.

### **C.11 Costos anuales de inversión**

La información a consignar en este capítulo es básicamente la misma la misma de las etapas de preinversión e inversión.

### **C.12 Costos anuales de operación del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma de las etapas anteriores, pero se pueden presentar variación como la de la oferta y / o la demanda de los insumos que se requiere para operar el proyecto.

### **C.13 Ingresos anuales de operación del proyecto**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma de las etapas anteriores, pero se pueden presentar variación dado que la oferta y/o demanda de los bienes o servicios dados por el proyecto, puede verse alterada por el medio, sea por otros proyectos u organizaciones.

### **C.14 Área de influencia e indicadores**

#### *C.14.1 Área y población beneficiada por el proyecto*

La información a consignar en este capítulo pueden cambiar, dependiendo de la redefinición del alcance del proyecto y la población objetivo que pretende atender.

### **C.15 Documentos que respaldan la presentación del proyecto**

### **C.16. Contactos**

La información a consignar en este capítulo es esencialmente la misma en todas las etapas, para el ejemplo, no cambia. Puede variar cuando cambie del gerente del proyecto, por ejemplo.

### **C.17 Observaciones**

### **C.18 Información**

La información a registrar en este capítulo puede cambiar dado que el proponente puede estimar aclaraciones referentes a la etapa, o en los casos que se considere necesario.

### **C.19 Registrar el proyecto para evaluación**

Este capítulo permite al usuario determinar si la información registrada en los capítulos anteriores esta completa, para pasar a evaluación por parte del equipo de expertos. Este proceso de debe realizar para cada etapa.

### **C.20 Consulta de proyectos registrados**

El Banco de Proyectos Exitosos, ofrece la consulta de los proyectos exitosos que han sido seleccionados por el comité de expertos. Dicha consulta se puede llevar a cabo: seleccionando la etapa en que se encuentre el proyecto, el nombre de la entidad, el nombre del proyecto, el país, el sector económico, los criterios e indicadores del proponente y del experto, por los problemas resueltos, población afectada, entre otras.

#### 1. Pantalla de búsqueda

Permite seleccionar los criterio y los rangos de búsqueda en la base de datos de Proyectos Exitosos.

#### 2. Pantalla de la consulta de proyectos que cumplen con los criterios seleccionados

Muestra los proyectos o experiencias existentes de acuerdo al rango escogido.

#### 3. Pantalla de consulta del proyecto

Para este caso se muestra la información de la etapa de preinversión que registro el proponente del proyecto en la ficha de inscripción.



## Bibliografía

---

- Bozeman Barry. Todas las organizaciones son públicas – Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas... Fondo de Cultura Económica. México. D.F. 1987
- Departamento Nacional de Planeación – Banco de programas y Proyectos de Inversión Pública, BPIN. El BPIN para principiantes. Editorial Gente Nueva. Colombia. Bogotá. Agosto de 1998
- Departamento Nacional de Planeación. Hacia el rediseño del Estado – Análisis institucional, reformas y resultados económicos. Tercer Mundo Editores. Colombia. Bogotá. Diciembre de 1999.
- Hellriegel Don y Slocum John W. Administración. 7ª edición. International Thomson Editores S.A. España. 1998.
- Salazar Vargas Carlos Alberto. Las políticas públicas – Nueva perspectiva de análisis.





NACIONES UNIDAS

**Serie****CEPAL****Seminarios y conferencias****Números publicados**

1. Hernán Santa Cruz Barceló: un homenaje en la CEPAL (LC/L.1369-P), N° de venta S.00.II.G.59 (US\$ 10,00), 2000. [www](#)
2. Encuentro latinoamericano y caribeño sobre las personas de edad (LC/L.1399-P), N° de venta S.00.II.G.88 (US\$ 10,00), 2000. [www](#)
3. La política fiscal en América Latina: una selección de temas y experiencias de fines y comienzos de siglo (LC/L.1456-P), N° de venta S.00.II.G.33 (US\$ 10,00), 2000. [www](#)
4. Cooperación internacional para el desarrollo rural en el Cono Sur - Informe del seminario regional - Santiago, Chile 14 y 15 de marzo de 2000 (LC/L.1486-P), N° de venta S.00.II.G.18 (US\$ 10,00), 2000. [www](#)
5. Política, derecho y administración de la seguridad de la biotecnología en América Latina y el Caribe (LC/L.1528-P), N° de venta S.01.II.73 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
6. Informe de la relatoría del seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas (LC/L.1501-P; LC/IP/L.186), N° de venta S.01.II.G.42 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
7. Memorias del Seminario Internacional sobre bancos de programas y proyectos de inversión pública en América Latina (LC/L.1502-P; LC/IP/L.187), N° de venta S.01.II.G.48 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
8. Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación. Compendio de experiencias exitosas (LC/L.1544-P; LC/IP/L.189), N° de venta S.01.II.G.85 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
9. Desafíos e innovaciones en la gestión ambiental (LC/L.1548-P), N° de venta S.01.II.G.90 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
10. La inversión europea en la industria energética de América Latina (LC/L.1557-P), N° de venta S.01.II.G.102 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
11. Desarrollo Sostenible. Perspectivas de América Latina y el Caribe. Reunión consultiva regional sobre desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe (LC/L.1613-P), N° de venta S.01.II.G.153 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
12. Las campañas mundiales de seguridad en la tenencia de la vivienda y por una mejor gobernabilidad urbana en América Latina y el Caribe (LC/L.1616-P), N° de venta S.01.II.G.156 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
13. Quinta Conferencia Interparlamentaria de Minería y Energía para América Latina (LC/L.1642-P), N° de venta S.01.II.G.180 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
14. Metodología estandarizada común para la medición de los gastos de defensa (LC/L.1624-P), N° de venta S.01.II.G.168 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
15. La migración internacional y el desarrollo en las Américas (LC/L.1632-P), N° de venta S.01.II.G.170 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
16. Taller Preparatorio de la Conferencia Anual de Ministros de Minería / Memorias Caracas, Eduardo Chaparro Avila (LC/L.1648-P), N° de venta S.01.II.G.184 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
17. Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales, mayo de 2001, División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos y División de Desarrollo Productivo y Empresarial (LC/L.1645-P), N° de venta S.01.II.G.197 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
18. Seminario Internacional Sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas. Compendio General, Santiago, Chile 5 y 6 de Noviembre de 2001 (LC/L.1700-P, LC/IP/L.198), N° de venta S.01.II.G.111 (US\$ 10,00), 2002. [www](#)
19. Informe de relatoría del seminario sobre Sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas (LC/L.1698-P; LC/IP/L.197), N° de venta S.02.II.G.9 (US\$ 10,00), 2002. [www](#)
20. Informe del Seminario "Hacia la institucionalización del enfoque de género en las políticas económico-laborales en América Latina" (LC/L.1667-P), N° de venta S.01.II.G.201 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)

21. Cuarto diálogo parlamentario Europa-América Latina para el desarrollo sustentable del sector energético (LC/L.1677-P), N° de venta S.01.II.G.211 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
22. América Latina y el Caribe hacia la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Conferencia Regional Preparatoria Rio de Janeiro, Brasil 23 y 24 de octubre 2001 (LC/L.1706-P), N° de venta S.02.II.G.14 (US\$ 10,00), 2001. [www](#)
23. Oportunidades del sector empresarial en el área del medio ambiente (LC/L.1719-P), N° de venta S.02.II.G.30 (US\$ 10,00), 2002. [www](#)
24. Informes nacionales sobre migración internacional en países de Centroamérica. Taller de capacitación para el análisis de información censal sobre migración internacional en América Central (LC/L.1764-P), N° de venta S.02.II.G.78 (US\$ 10,00), 2002. [www](#)
25. Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Sostenible. Una perspectiva Latinoamericana y Caribeña (LC/L.1840-P), N° de venta S.03.II.G.5 (US\$ 10,00), 2003. [www](#)
26. Informe del cuarto taller de Gerentes de Organismos de Cuenca en América Latina y el Caribe (LC/L.1901-P), N° de venta S.03.II.G.62 (US\$ 10,00), 2003. [www](#)
27. La pobreza rural en América Latina: lecciones para una reorientación de las políticas (LC/L.1941-P), N° de venta S.03.II.G.100 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
28. Reglas macrofiscales, sostenibilidad y procedimientos presupuestarios (LC/L.1948-P), N° de venta S.03.II.G.106 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
29. Gestión pública por resultados y programación plurianual (LC/L.1949-P), N° de venta S.03.II.G.107 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
30. Redes de apoyo social de las personas mayores en América Latina y el Caribe (LC/L.1995-P), N° de venta S.03.II.G.157 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
31. Capital social: potencialidades analíticas y metodologías para la superación de la pobreza (LC/L.1949-P), N° de venta S.03.II.G.125 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
32. Una evaluación de los procesos de descentralización fiscal (LC/L.1991-P), N° de venta S.03.II.G.153 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
33. Derechos humanos y trata de personas en las Américas. Resumen y aspectos destacados de la conferencia hemisférica sobre migración internacional (LC/L.2012-P), N° de venta S.03.II.G.174 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
34. Informe de la reunión sobre temas críticos de la regulación de los servicios de agua potable y saneamiento en los países de la región (LC/L.2017-P), N° de venta S.03.II.G.178 (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
35. Empleos e ingresos rurales no agrícolas en Argentina (LC/L.2069-P) N° de venta: S.04.II.G.12, (US\$ 15,00), 2003. [www](#)
36. La fecundidad en América Latina: ¿transición o revolución? (Santiago de Chile, 9 al 11 de junio de 2003) (LC/L.2097-P) N° de venta: S.04.II.G.34 (US\$ 15,00), 2004. [www](#)
37. Informe del seminario sobre banco de proyectos exitosos de DNP Colombia (LC/L.2116-P) N° de venta: S.04.II.G.49 (US\$ 15,00), 2004. [www](#)

### Otras publicaciones de la CEPAL relacionadas con este número

“Memorias del Seminario internacional sobre bancos de programas y proyectos de inversión pública en América Latina “  
2001 (LC/L.1502-P / LC/IP/L. 187

“El pacto fiscal: fortaleza, debilidades y desafíos”, 1998 (LC/G.1997/Rev.1-P)

"Material docente sobre gestión de proyectos - Programa de capacitación BID/ILPES (LC/L.1321-P  
LC/IP/L.174)

"Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos", 2000, (LC/L.1461-P, LC/IP/L.184

"Funciones Básicas de la Planificación, 2000 (Cuadernos del ILPES N° 46)

- 
- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: [publications@eclac.cl](mailto:publications@eclac.cl).

 Disponible también en Internet: <http://www.CEPAL.org/> o <http://www.eclac.org>

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.: ..... Fax: ..... E.mail: .....