



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito Capital

País: Colombia

Equipo de Proyecto Original:

Raimundo Arroio (RE3/SC3), jefe de equipo
Guillermo Castillo (SDS/ICT)
Miguel Coronado (LEG/OPR)
Javier León (RE3/OD5)
Arnaldo Posadas (RE3/SC3)
Hugo Ríos (COF/CCO)
Mauricio Silva (RE3/SC3)
Ana Lucía Saettone (RE3/SC3)
Alejandro Fros (COF/CCO)

Número de Préstamo(s), CT(s): 1385 OC-CO

Fecha del CRG: 26 de Enero de 2007

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:

Diego Arisi - COF/CCO
Sebastián González - COF/CCO
Patricia Lizarazo – Coordinadora UCP

Índice

I.	INFORMACION BÁSICA	3
II.	EL PROYECTO	3
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO	3
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
i.	Objetivo General del Programa	4
ii.	Componentes	5
III.	RESULTADOS	5
A.	EFFECTOS DIRECTOS	5
B.	ESTRATEGIA DE PAÍS 2002 – 2006 Y LA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO SUBNACIONAL DEL BANCO.....	8
C.	EXTERNALIDADES	8
D.	PRODUCTOS	9
E.	COSTOS DEL PROYECTO.....	13
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	14
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	14
B.	DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO.....	14
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO	14
V.	SOSTENIBILIDAD	14
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	14
B.	RIESGOS POTENCIALES	15
C.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	15
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	16
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	16
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EXPOST	16
VII.	LECCIONES APRENDIDAS	16
Anexos	18

I. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito

Número del proyecto: CO - 0251

Número de Préstamo: 1385/ OC-CO

Nombre del Organismo Ejecutor: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Fecha aprobación Directorio: Enero 9 de 2002

Fecha elegibilidad primer desembolso: Julio 24 de 2002

Monto: US 26.7 millones (US 16.0 corresponden a Financiamiento y US10.7 a Contrapartida Local).

Meses de Ejecución Original: 36 meses, Final: 48 meses.

Periodos de Desembolso: Fecha Original: octubre 2005, Final: octubre 2006.

Ultimo desembolso: octubre 2006

Extensión acumulativa en meses: 12

Desembolsos: Monto actual US 15.9 millones (99 %)

Pari Passu: 60% para los recursos del financiamiento y 40% para la contrapartida.

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. EL PROYECTO

A. Contexto

En el año 2000, Bogotá se proyectaba como una ciudad dinámica, económicamente activa, y con la necesidad de modernizar su administración de tal forma que pudiera atender las necesidades de 6.6 millones de habitantes, los cuales se organizaban en 20 localidades distintas con una densidad poblacional heterogénea. El territorio reflejaba altos niveles de desigualdad espacial puesto que las áreas ocupadas por los grupos más pobres, habían crecido sin reglamentación y fuera de los parámetros de la planeación.

La administración pública se identificaba como una organización compleja, comprendida por 64 entidades y 20 localidades sin una vinculación o adscripción entre sí, sin un modelo de planeación y presupuestación basado en el impacto del gasto y con herramientas débiles de seguimiento a la ejecución de los Planes de Ordenamiento Territorial. Por otro lado, la capacidad del Distrito para atender eficientemente a sus ciudadanos debía ser fortalecida ante la inexistencia de estándares y políticas de mejora al servicio al ciudadano, un importante déficit en la cobertura de atención, un desbalance entre la demanda y la oferta de los servicios prestados, y la inapropiada utilización de los Centro de Atención Distrital Especializados - CADEs

Por lo anterior, el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Alcaldía Mayor suscribieron el 5 de abril del 2002, el contrato de préstamo 1385/OC-CO por US\$26.7 millones, de los cuales corresponden US\$16.7 millones a crédito y una contrapartida local de US\$10 millones, para el desarrollo de acciones tendientes a adelantar el proceso de reorganización macroinstitucional del Distrito, mejorar la eficiencia de la gestión local, fortalecer las instancias de participación ciudadana e implementar un nuevo modelo de gestión de atención a la ciudadanía. Dicho programa se previó para 36 meses de ejecución y 42 desembolsos.

Cabe resaltar que el Distrito Capital de Bogotá venía realizando desde comienzos de la década de los noventa una serie de transformaciones institucionales y administrativas, las cuales fueron bien complementadas por el Programa. Es necesario entender que dicho cambio es posible a partir de una estabilidad y coherencia política entre sucesivas alcaldías y sus administraciones, así como la creciente capacidad institucional y financiera del Distrito Capital.

B. DESCRIPCION DEL PROYECTO

i. Objetivo General del Programa

El Programa apoyó al Distrito en el fortalecimiento de su institucionalidad y en el diseño de instrumentos y mecanismos que contribuyeron a mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía, al ordenamiento urbano-regional, al manejo racional y transparente de recursos públicos, y en general a un mayor desarrollo de la ciudad y de la gobernabilidad de la administración en conjunto.

Los objetivos específicos fueron:

- Apoyar el proceso de reorganización macroinstitucional del Distrito, con especial énfasis en los de planeación y presupuesto, planeación territorial, ordenamiento catastral, y la generación y administración de información.
- Mejorar la eficiencia de la gestión local, con énfasis en las alcaldías locales y las juntas de administración, consolidando las instancias de participación ciudadana.
- Implementar un modelo de excelencia de atención a la ciudadanía que proporcione eficiencia, rapidez, comodidad y calidad en los servicios prestados.

Para ello se dispuso del siguiente arreglo institucional:

1. Coordinación General a cargo de la Secretaría General de la Alcaldía Distrital. La cual se soportaba sobre la Unidad Coordinadora del Programa, encargada del apoyo técnico, jurídico y financiero a las entidades en la ejecución, y seguimiento de los procedimientos del Banco.
2. Organismo de cooperación y apoyo, PNUD, Encargado de la administración de recursos
3. Cinco entidades subejecutoras de las actividades enmarcadas en el proyecto: i) Secretarías General, ii) Secretaría de Hacienda, iii) Secretaría de Gobierno, iv) Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y v) Departamento Administrativo de Catastro Distrital

Dicho arreglo fue el resultado no sólo del diseño inicial del proyecto, como del aprendizaje mismo derivado de su gestión. Inicialmente no se previó la inclusión de un agente administrador de recursos, sin embargo, las debilidades que evidenció el Distrito en los primeros meses de ejecución hicieron necesaria su creación. El papel del PNUD en este sentido fue efectivo, ya que permitió consolidar una estructura en proceso de formación y capacitación. Como un resultado exógeno al programa, se logró fortalecer al Distrito institucionalmente para el desarrollo de proyectos de este tipo.¹

En términos de componentes, el proyecto se estructuró como se describe en el siguiente cuadro.

¹ La estructura definida en el marco del Programa de Mejoramiento del Servicio al Ciudadano (1759/OC-CO) incluye a la Secretaría de Hacienda del Distrito como agente administrador de recursos.

Cuadro 1
Componentes y Subcomponentes de la operación

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES
1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION CENTRAL:
Organización Macroinstitucional
Planeación y presupuesto
Planeación Territorial y SISBEN
Ordenamiento Catastral
Coordinación de Sistemas de Información
2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION LOCAL:
Fortalecimiento de las Autoridades Locales
Fortalecimiento de la participación Ciudadana
3. MODERNIZACION SERVICIOS ATENCION CIUDADANO
Reestructuración Centros de Atención al Ciudadano
Sistemas de Atención Virtual

III. RESULTADOS

A. Efectos directos

El marco lógico inicialmente planteado, a pesar de ser bastante consistente con la identificación de los objetivos de desarrollo y desagregación de componentes, presentaba limitaciones en cuanto a identificación de metas e indicadores cuantificables que permitieran realizar un ejercicio constante de seguimiento y evaluación. Dicha situación se mejoró con la realización de la evaluación intermedia adelantada en Noviembre de 2003, la cual mediante una consultaría externa, además de cumplir con los requerimientos de análisis institucional, se centró en la definición concertada de indicadores y de una propuesta para su implementación y seguimiento. A partir de ese momento, se inició la construcción de dichos indicadores por parte de las entidades ejecutoras, con el seguimiento y apoyo respectivo de la Unidad Coordinadora. En la Misión de Administración de Enero de 2005 se ratifica los propósitos y los indicadores planteados en el Marco Lógico, se presentó una desagregación en metas por subcomponente e indicadores respectivos. Son estos, los indicadores que se incluyen en el cuadro de Logro de Objetivos de Desarrollo (OD).

Ante las limitaciones en cuanto a la cuantificación de los efectos planeados en el Marco Lógico, se realizó un ejercicio de identificación de efectos observables que permiten inferir la consecución de los efectos directos planeados. La fecha de referencia para presentar los logros al final del Proyecto, es Octubre de 2006. El Anexo 1 adjunto presenta la Ayuda de Memoria de la Misión de Administración realizada en Enero de 2005.

LOGRO DE LOS OBJETIVO DE DESARROLLO (OD)		
Objetivos de Desarrollo (Propósito)	Indicadores clave de efectos directos	
<p>1. Apoyar el proceso de reorganización macro institucional del Distrito, considerando los procesos estratégicos de gestión, con especial énfasis en los de planeación y presupuesto, ordenamiento catastral y planeación territorial; así como en la generación y administración de información.</p> <p>CLASIFICACIÓN: P</p>	<p>Efectos Directos Planeados</p> <p>Funcionamiento eficiente de la administración Distrital con base en la reorganización macroinstitucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización macroinstitucional analizada y coordinada • Diseño e implementación de herramientas de gestión públicas adecuadas tales como: <ul style="list-style-type: none"> a) Presupuestación por resultados. b) Planes estratégicos en el desarrollo de la ciudad en temas cruciales de planeación. c) Sistemas de Información unificados de gestión de información territorial. • Desarrollo de una cultura tecnológica enfocada hacia la ciudadanía y la gestión pública. 	<p>Efectos Directos Logrados</p> <p>Con relación al funcionamiento eficiente, a la fecha se cuenta con una administración distrital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganizada macroinstitucionalmente, estructurada en 12 Sectores Administrativos, y apoyada en un Sistema de Coordinación sectorial y transversal.² • En implementación sustancial del Sistema de Calidad del Distrito que le permitirá unificar criterios, metodologías, manuales de procesos y procedimientos, en temas centrales como los de contratación pública • Con un 100% de sus entidades utilizando un Sistema de Presupuestación por Resultados. • Con 10 estrategias de planificación en temas tales como Espacio Público, Infraestructura y Ordenamiento Territorial, entre otros. • Con un sistema consolidado de Información Integral Georeferenciado. • Con una alta capacidad tecnológica en términos de cultura tecnológica ciudadana e institucional, a través de los servicios en línea. Estos cambios hicieron merecedora a la capital del premio Iberoamericano Ciudad Digital, en la categoría Ciudades metropolitanas a finales del año 2004
<p>2. Mejorar la eficiencia de la gestión local, con especial énfasis en las alcaldías locales y las juntas administrativas locales, fortaleciendo a la vez las instancias de participación ciudadana.</p> <p>CLASIFICACIÓN: P</p>	<p>Autoridades Locales y Juntas Administradoras Locales fortalecidas en su gestión, actuando como promotoras de desarrollo económico y social en su ámbito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución y asignación apropiada de funciones, recursos y capacidades. • Diseño e implementación de herramientas de gestión públicas adecuadas tales como: <ul style="list-style-type: none"> a) Presupuestación por resultados. b) Monitoreo y Evaluación a la 	<p>Con relación a las autoridades y juntas administradoras locales, a la fecha se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una propuesta de definición de las competencias y alcance de las funciones asignadas a las Alcaldías locales a presentarse en el Congreso de la República. • Un Sistema de Seguimiento de la Inversión Local – SIGLO inexistente al inicio del Programa. • Un 40% más de participación de la ciudadanía en la gestión local y en las decisiones públicas con respecto al

² El arreglo institucional previo se estructuraba en 64 entidades y 20 localidades.

	inversión. c) Esquemas de interconexión con otros agentes relevantes de la gestión local y distrital <ul style="list-style-type: none"> Participación ciudadana en el ámbito local activa. 	inicio del Programa, entre otras, por la consolidación a través de asistencia técnica, capacitación e incorporación en discusiones del ámbito de su interés de 965 formas de organización ciudadana y redes sociales locales <ul style="list-style-type: none"> Un esquema de interconexión entre las Alcaldías Locales, la Secretaría de Gobierno y otras entidades estratégicas como Bomberos y Atención a Desastres, entre otros.
3. Implantar un modelo de excelencia de atención a la ciudadanía que proporcione eficiencia, rapidez, comodidad y calidad en los servicios prestados. CLASIFICACIÓN: P	Modelo de excelencia de atención al ciudadano funcionando <ul style="list-style-type: none"> Política Integral de Atención al ciudadano. Adecuada relación entre la oferta y la demanda de servicios ofrecidos por la administración distrital. 	Con relación al modelo de excelencia de atención al ciudadano, a la fecha se cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> Un modelo de gestión para la prestación de servicios públicos, diseñado e implementado. Estos cambios hicieron merecedora a la capital del premio Iberoamericano Ciudad Digital, en la categoría Ciudades metropolitanas a finales del año 2004. La ampliación de la cobertura de ciudadanos atendidos. Se pasó de prestar 17.774 operaciones en la Red CADE en el 2002, a prestar 42.247 en el 2005.

Reformulación

No hubo reformulación del Programa.

Resumen de los objetivos de desarrollo (OD)

<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
--	--	---	--

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes.

En términos de un funcionamiento eficiente de la administración pública, uno de los más sólidos aportes del Programa fue la generación de la propuesta del ajuste institucional del Distrito, propuesta que fue aprobada en el Concejo Distrital en Diciembre de 2006, y que define la reorganización de la estructura administrativa del Distrito, que por 30 años no había podido reformarse. Con dicha reforma, el arreglo institucional del sector público Distrital, se transforma de una estructura disfuncional de 64 entidades a una de 12 Sectores Administrativos, apoyados por un Sistema de Coordinación sectorial y transversal y una distribución clara y precisa de las competencias y funciones entre las diferentes entidades y organismos Distritales.

De igual forma, el desarrollo de actividades no previstas en el marco original del programa, como es el Sistema de Calidad del Distrito y la implementación integral del Sistema de Presupuesto por Resultados, han permitido al distrito alcanzar una calificación de riesgo AAA certificada por Duff & Phelps BRC Investors y un superávit de tesorería cercano a US \$851 millones en el 2006, con resultados de inversión física, social, e institucional, reconocidos por la ciudadanía y la comunidad internacional.

La implementación de un sistema de información integral georeferenciado, permite al ciudadano contar con información de calidad y acceder virtualmente en tiempos reales. La actualización de la estructura catastral en general, y la incorporación de más de 4.000 predios, resultado del desarrollo progresivo del Sistema, implicará un mejoramiento a corto y mediano plazo de las finanzas de la ciudad, al integrar información predial susceptible de cargas impositivas y la revisión catastral a nivel de la ciudad, que implicará así mismo, mayores ingresos.

La puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión para la prestación de servicios al ciudadano, ha evidenciado importantes resultados en cuanto a la percepción ciudadana. El proyecto independiente de veeduría ciudadana, Bogotá Como Vamos, y la Presidencia de la República en el 2005, han reconocido mediante distintas menciones tales como el Premio Nacional de Alta Gerencia el impacto generado por el proyecto Supercade, el cual además fue postulado al Premio Internacional de Dubai (Emiratos Arabes Unidos).

Vale resaltar el compromiso de la Administración Distrital, que realizó un esfuerzo mayor, al incorporar recursos propios, adicionales, por US\$2 millones para ampliar el cumplimiento de los objetivos. Con ellos se realizaron entre otras actividades, la ampliación de la infraestructura de los Supercades, el respaldo tecnológico corporativo de la Secretaría de Hacienda y módulos estratégicos del Sistema Contable Si Capital, central dentro del Sistema Hacendario Distrital, así como del mejoramiento y dotación tecnológica interinstitucional, como infraestructura tecnológica para el Archivo Distrital, adquisición de equipos de computo para la Secretaría General, y ampliación de la cartografía digital del Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y del proyecto de depuración de bases catastrales del Departamento Administrativo de Catastro.

B. Estrategia de país 2002 – 2006 y la Estrategia para el Desarrollo Subnacional del Banco (GN-2125-3: Dados los resultados descritos, indicar cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país y en la región.

En el marco de la estrategia de país 2002-2006, los resultados obtenidos a través del Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito de Bogotá contribuyeron en la medida en que estaban enmarcados en la estrategia que buscaba fortalecer la capacidad de gestión local, en cuanto se enfrentó la dificultad que tienen los gobiernos locales, en este caso el Distrito Capital, para consolidar su capacidad administrativa e institucional, con el fin de elevar la eficiencia en la prestación de los servicios, manteniendo la disciplina fiscal. En cuanto a la Estrategia para el Desarrollo Subnacional del Banco (GN-2125-3) el Programa apoyó los procesos de descentralización, en la medida en que fortaleció institucionalmente la capacidad de gestión y planeación de una entidad territorial como es la Administración Pública Distrital.

C. Externalidades. En la medida de lo posible, indicar cualquier externalidad (positiva y negativa) resultante del proyecto, con especial énfasis en aspectos sociales y de medio ambiente.

Una de las externalidades identificadas se refiere al mejoramiento de la información del Sistema de Identificación de Beneficiarios - Sisben. Este sistema implementado en el país y administrado también por las administraciones territoriales, permiten con base en la inscripción de registros de personas pobres –estratos 1 y 2- obtener apoyos gubernamentales en educación, salud, vivienda, y en el caso del Distrito, de alimentos, en el marco del Programa Bogotá sin hambre, y otros soportes de asistencia psicosocial. Su depuración permitió a la administración un ahorro de recursos y la posibilidad de ingreso de personas pobres al sistema. En ese mismo sentido el mejoramiento de las bases catastrales y la digitalización de planos permitió clarificar el estatus de muchos predios e inmuebles, logrando de una parte un mejoramiento del servicio a la ciudadanía, y de otra, el contar con información actualizada que podría implicar un aumento del recaudo predial.

La puesta en marcha de la red de Cades y en particular de los Supercades ubicados en sitios estratégicos de alta demanda y en zonas de amplia concentración poblacional, en particular de estratos socioeconómicos bajos, facilitó el mejoramiento de acceso de muchos ciudadanos a servicios distritales y nacionales, al contar con la integración en un mismo lugar de instituciones públicas y privadas, permitiendo ahorros en términos de tiempos de desplazamiento y de recursos.

D. Productos

En cuanto a los productos, la Misión de Enero de 2005 identificó una serie de indicadores adicionales, que reflejan un conjunto de actividades nuevas no previstas al inicio de la operación. Dicha adición esta anexada en este PCR (Anexo 1), con el fin de dar seguimiento y consistencia a los resultados de progreso identificados entonces.

La evidencia que respalda los resultados presentados a continuación se encuentra sustentada en la evaluación final externa realizada al Proyecto, en los informes de gestión de las entidades, presentados semestral y anualmente al Banco, y en los documentos de seguimiento de los comités de la Unidad Coordinadora, adelantados periódicamente con cada una de las entidades ejecutoras.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
COMPONENTES	Indicadores Clave del Producto	Productos logrados
COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DISTRITAL CENTRAL Costo Total Componente 1: US 11.516.890 Contrapartida: US 4.924.660 BID: US 6.592.230 Desembolso BID: 100% CLASIFICACIÓN: S	Productos planeados	Productos logrados
	1.1 Propuesta de reorganización macro institucional formulada y megaproduitos identificados.	1.1 Propuesta del proyecto de reforma administrativa que fue aprobada en el Concejo de Bogotá en Diciembre de 2006.
	1.2. Presupuesto por resultados implementado al 100% en la administración distrital	1.2 Presupuesto por resultados (POR) implementado en el 100% de la administración distrital.
	1.3. Plan macro de infraestructura, equipamiento urbano y espacio público	1.3. Plan macro de infraestructura terminado y aprobado distribuido en: a) 3 Planes de Infraestructura terminados y aprobados (Plan reformulación vial, Plan maestro de intersecciones viales, Sistema de Terminales de Transporte Intermunicipal), b) 1 Plan Maestro Espacio Público formulado y aprobado, c) 10 planes de equipamiento en temas tales como Justicia y seguridad, Recintos feriales, Salud, Cultura, Educación, y d) 5 de servicios públicos (acueducto, energía, telecomunicaciones, gas y saneamiento).
	1.4. Cinco planes zonales aprobados y consensuados	1.4. Cinco planes zonales aprobados (Tibabuyes, San Isidro, La Gloria, Verbenal y Bosa Occidental mediante decreto y consensuados mediante metodología de participación ciudadana en la planificación zonal,
	1.5. Plan de Acción para el desarrollo de la Operación Estructurante	1.5. Implementación de instrumentos de gestión del suelo del Plan Estructurante de Usme, lo que incluyó diseño, propuesta urbanística y planes sociales.

	<p>1.6. Plan de acción para el fortalecimiento de la planeación regional y de mecanismos de coordinación ciudad-región</p> <p>1.7. Sistema de Información Geográficos que soporta los procesos críticos para el manejo de la información catastral actualizado</p> <p>1.8. Intercambio de información entre SHA, DAPD y DACD con el fin de actualizar datos catastrales y conformar una única base de datos para el manejo de información espacial</p> <p>1.9 Política de información y sistemas adoptada por todas las estructuras informáticas en la administración</p>	<p>1.6. Definición de estrategias de desarrollo regional y estructura ecológica regional, y política rural del Distrito mediante estudios de 5 cadenas productivas ciudad región, del diseño del sistema de estadísticas básicas regionales, del análisis de la competitividad urbano - regional, y el estudio de la estructura productiva del sector agropecuario e industrial. .</p> <p>1.7. Construcción del SIGC como procesos de actualización y conservación catastral y depuración de 1000 predios en la base de datos. Por iniciar su implementación.</p> <p>1.8. A la conclusión del programa debido a algunas dificultades en cuanto a la interoperabilidad tecnológica entre los sistemas de las distintas entidades, no se alcanzó un intercambio integral de información, sin embargo como resultado de las acciones realizadas en el marco del crédito se cuenta con la definición de requerimientos tecnológicos, el avance en la definición del código de enlace y la definición detallada de servicios de intercambio.</p> <p>1.9 Política de información tecnológica Distrital definida. Reactivación de la Comisión Distrital de Sistemas (CDS) y definición del Sistema Distrital de Información (SDI). Diseño e implementación plan de acción y proyectos interinstitucionales a través de la CDS, definición de la arquitectura y componentes.</p>
<p>COMPONENTE 2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN LOCAL</p> <p>Costo Total Componente 2: US 4.854.527</p> <p>Contrapartida:US 1.864.527 BID: US 2.990.000 Desembolso BID:100%</p> <p>CLASIFICACIÓN: S</p>	<p>2.1. Planes de Desarrollo Local (PDL): 20 procesados y consensuados en reuniones del Consejo de Planeación Local y en Encuentros Ciudadanos</p> <p>2.2 20 Alcaldías Locales fortalecidas en sus funciones de planeación local</p> <p>2.3 Todas las Alcaldías cuentan con un sistema de correspondencia y archivo adecuado</p> <p>2.4. Conexión entre UEL, la Secretaría de Gobierno y las Alcaldías locales</p>	<p>2.1. Todas las Alcaldías Locales (20) con PDL elaborado y con el proceso de planeación participativa. El número de ciudadanos participantes fue de 55.841</p> <p>2.2 Todas las Alcaldías Locales fortalecidas en sus funciones de planeación local a través de la capacitación a 508 servidores públicos en Planeación y Presupuesto local, Participación ciudadana y herramientas de tecnología de Gestión.</p> <p>2.3 Implementación del sistema de tablas de retención documental (archivo) en las 20 localidades del Distrito.</p> <p>2.4. Conexión entre UEL, la Secretaría de Gobierno y las Alcaldías Locales mediante, la adquisición e instalación de un sistema de</p>

	2.5 Aumenta la participación de la ciudadanía en los encuentros locales y en los comités de planeación local	radio enlaces para 17 localidades y la instalación de cableado estructurado en 5 localidades. 2.5. Incremento del 140% en participantes, con respecto al 2001 (39.068) en la planeación participativa. Apoyo de 965 organizaciones reconocidas en el trabajo de participación social. Se capacitaron 250 ciudadanos en gestión local. Realización de 23 foros locales de participación en la política pública.
COMPONENTE 3. MODERNIZACIÓN SERVICIOS AL CIUDADANO Costo Total Componente 2: US 10.971.175 Contrapartida: US 5.336.145 BID: US 5.635.030 Desembolso BID:100% CLASIFICACIÓN: S	3.1 Política integral de atención al ciudadano definida y adoptada por las entidades distritales 3.2 18 CADEs reestructurados e interconectados 3.3 Construcción de Tres Supercades 3.4. Mejora en atención tiempos de respuesta 3.5 El valor recaudado por pagos de servicios en los CADE se incrementa 3.6 10 quioscos de información multimedia en funcionamiento. Servicios en línea para transacciones con la Secretaría de Hacienda, en funcionamiento 3.7__Capacitación de al menos 600 funcionarios en atención a la ciudadanía	3.1 Política de Atención Integral al ciudadano estructurada, asumida mediante directiva distrital 3.2 Los 18 Cades existentes fueron reestructurados y se encuentran prestando servicios en forma eficiente y satisfactoria, así mismo se readecuaron físicamente 4 Cades. Se realizó previamente el mapeo de servicios, diagnósticos y mejoras en todos los Cades, instalación de cableado estructurado en todos los Cades, ampliación presencia institucional en Cades, adecuación física punto de servicio Calle 53. 3.3 Construcción y puesta en marcha de Supercade CAD, Supercade Américas y Supercade Suba. Así como de 32 servicios estructurados en los Supercades existentes.. 3.4 Mas de 1,5 millones de ciudadanos mes atendidos en la red; 161 trámites para ciudadanos mejorados, 8 ventanillas de atención al empresariado funcionando, tiempo promedio de espera: 17 minutos en 2006 frente a 22 minutos en el 2002 y tiempo promedio por operación: 5 minutos en 2006, frente a 7.2 minutos en 2002. 3.5 Los valores recaudados pasaron de \$343.6 mil millones en el 2001 a \$ 1.4 billones en el 2005. La puesta en marcha de los Supercades apoyo este incremento de valores recaudados. 3.6 10 quioscos multimedia instalados y operando en los Cades Chicó, Plaza de las Américas, Muzú, Kennedy, Santa Lucía, La Victoria, Calle 13, SuperCADE CAD, Secretaría General y Unidad Móvil 3.7 1500 servidores públicos capacitados en

	con excelencia	atención al ciudadano, identificación de estándares e indicadores de metodología de evaluación servicios al ciudadano
	3.8 Implementación de servicios de información a la ciudadanía (Portal, Centros de llamadas, Sistema de contratación pública virtual, trámites en línea, Red capital)	3.8 Diseño e implementación del portal de Internet de Bogotá. Implementación del sistema de contratación pública "Contratación a la vista". Puesta en funcionamiento de la línea 195 Centro de Atención de Llamadas y Diseño e implementación del sistema distrital de sugerencias, quejas y reclamos.

Explique brevemente diferencias entre productos planeados y actuales

Todos los productos planeados, menos uno, fueron logrados en un 100%. La diferencia en el indicador de "Intercambio de información entre SHA, DAPD y DACD con el fin de actualizar datos catastrales y conformar una única base de datos para el manejo de información espacial" se debió a dificultades en cuanto a la interoperabilidad tecnológica entre los sistemas de las distintas entidades.

Resumen del Progreso en la Implementación			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio

E. Costos del Proyecto

Montos en millones de US Fuente: Presupuesto aprobado SHD, Contrato de préstamo 1385 OC-CO)

COMPONENTE /SUBCOMPONENTE	Costo Total del proyecto- Planeado			Costo Total EJECUTADO del proyecto- Actual			% Diferencia		
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL Y OTROS APORTES	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION CENTRAL	6.177.000	3.770.000	9.947.000	6.592.230	4.924.660	11.516.890	7%	29%	36%
1.1 Organización Macroeconómica	900.000	600.000	1.500.000	1.048.000	933.580	1.981.580	16%	56%	72%
1.2 Planeación y presupuesto	1.187.000	944.000	2.131.000	1.245.130	1.113.158	2.358.288	5%	18%	23%
1.3 Planeación Territorial y SISBEN	2.413.000	1.504.000	3.917.000	2.413.000	1.739.157	4.152.157	0%	16%	16%
1.4 Ordenamiento Catastral (3)	1.527.000	522.000	2.049.000	1.736.100	874.493	2.610.593	14%	68%	81%
1.5 Coordinación de Sistemas de Información	150.000	200.000	350.000	150.000	221.664	371.664	0%	11%	11%
2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION LOCAL	2.990.000	1.770.000	4.760.000	2.990.000	1.864.527	4.854.527	0%	5%	5%
2.1 Fortalecimiento de las Autoridades Locales	2.570.000	1.450.000	4.020.000	2.536.893	1.393.578	3.993.578	-1%	-4%	-5%
2.2 Fortalecimiento de la participación Ciudadana	420.000	320.000	740.000	453.107	470.628	923.735	8%	47%	55%
3. MODERNIZACION SERVICIOS ATENCION CIUDADANO	5.536.000	4.063.000	9.599.000	5.635.030	5.336.145	10.971.175	2%	31%	33%
3.1 Reestructuración Centros de Atención al Ciudadano	3.245.000	2.064.000	5.309.000	3.693.356	3.720.203	7.413.559	14%	80%	94%
3.2 Sistemas de Atención Virtual-	2.291.000	1.999.000	4.290.000	1.941.674	1.630.873	3.572.547	15%	18%	33%
4. UNIDAD EJECUTORA	486.000	270.000	756.000	608.740	445.083	1.053.823	25%	83%	109%
4.1 Unidad Ejecutora	486.000	270.000	756.000	608.740	495.324	1.104.064	25%	83%	109%
5. OTROS GASTOS	162.000	0	162.000	102.039	3.981	106.020	-37%	100%	63%
5.1 Evaluación Intermedia	12.000	0	12.000	12.000	0	12.000	0%	0%	0%
5.2 Evaluación Final	75.000	0	75.000	15.038	0	15.038	-80%	0%	-80%
5.3 Auditoria Externa	75.000	0	75.000	75.000	3.981	78.981	0%	100%	100%
6. IMPREVISTOS	489.000	731.000	1.220.000	0	0	0	0%	0%	-0%
6.1 Imprevistos	221.770	731.000	952.770	0	0	0	0%	0%	-0%
7. COSTOS FINANCIEROS	160.000	96.000	256.000	12.000	93.677	105.677	0%	-2%	-2%
7.1 Fondo de inspección y vigilancia	160.000	0	160.000	12.000	0	12.000	0%	0%	-0%
7.2 Comisión de Compromiso	0	96.000	96.000	0	93.677	93.677	0%	-2%	-2%
TOTAL	16.000.000	10.700.000	26.700.000	15.940.038	12.690.316	28.630.354	0,37%	18%	7%

Justificación de Diferencias

1. Cancelación de saldo de financiamiento. El recurso no utilizado, por valor de US\$59.835,91 como resultado de un menor valor de la consultoría externa realizada para la evaluación final, fue cancelado mediante aprobación del Banco³.

³ Mediante comunicación CCO-3492/2006

2. Asignación Recursos adicionales de contrapartida local. Con el propósito de complementar las actividades operativas del Programa, se asignaron recursos adicionales al Proyecto, en la contrapartida local, por US 1.968.072, hecho que demuestra el posicionamiento y prioridad que la administración distrital dio al Programa.

IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

A. Análisis de los factores críticos

a. Factores de influencia favorables en la ejecución del proyecto:

- Coherencia política y fiscal del Distrito
- Capacidad y estabilidad institucional
- Liderazgo y capacidad de toma de decisión de las altas autoridades

b. Factores de influencia negativa:

- Limitaciones en la identificación original y dificultades de cuantificación de los indicadores de línea de base en el Marco Lógico y de impacto al inicio del programa.
- Dificultad de estructuración de acciones conjuntas entre instituciones para generar un mayor impacto (adquisición de equipos, cartografía, interconexión).

B. Desempeño del Prestatario

Calificación del Desempeño del Prestatario

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

El prestatario manifestó una gran capacidad para incorporar conocimientos técnicos y un alto nivel de interlocución frente a los distintos actores involucrados en el proyecto, lo que resultó fundamental para la exitosa ejecución del mismo.

C. Desempeño del Banco

Calificación del Desempeño del Banco

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Según la evaluación del prestatario, la capacitación, asistencia técnica y acompañamiento del Banco resultó fundamental para mejorar los niveles de conocimiento de las entidades involucradas, sobre las políticas y procedimientos del mismo. Durante dicho ejercicio, destacó el constante apoyo prestado a través de las misiones de administración y visitas de inspección programadas, así como la respuesta oportuna en tiempo y eficiencia, acorde con las demandas del Programa.

V. SOSTENIBILIDAD

A. Análisis de Factores Críticos

Teniendo en cuenta los objetivos del programa y dados los resultados obtenidos, se encuentran tres ejes de acción sobre los cuales se evidencian actividades de sostenibilidad en el mediano y largo plazo:

- Implementación de las estrategias de desarrollo territorial y económico (planes maestros malla vial, espacio público, transporte interurbano, equipamientos, Unidades de Planeamiento Zonal-, Upz cadenas productivas, tecnología, conectividad).
- Reestructuración administrativa con énfasis en descentralización, mejoramiento de capacidades y optimización en la generación y uso de la información.

- Consolidación del modelo de gestión de prestación de servicios al ciudadano.

De lo anterior, se resalta el carácter estratégico de estos ejes en términos de la organización de la institucionalidad pública, de los aportes al ordenamiento y planificación urbanística, del mejor desempeño de los servidores públicos en función de la política de servicio al ciudadano y la infraestructura de atención al público, así como con respecto a una mayor participación ciudadana en los asuntos locales y distritales. Este aspecto es significativo, pues implica una viabilidad asegurada para la continuación de dichas acciones y para su sostenibilidad en el tiempo.

Por otro lado, la situación de las finanzas de la ciudad y la prioridad que vienen dando los últimos gobiernos al mejoramiento de la gestión pública como instrumento central de gobernabilidad, aportan una visión positiva de sostenibilidad del programa.⁴

Muchas de las políticas que se alcanzaron a estructurar en el marco de este proyecto, serán reforzadas en el contrato de préstamo 1759/OC-CO "Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Ciudadano", enfocado a consolidar los lineamientos establecidos por las políticas de esta primera etapa. Dicho contrato de préstamo se firmó el 22 de diciembre de 2006 y actualmente se encuentra en ejecución.

B. Riesgos Potenciales

Aunque no se vislumbran riesgos potenciales, dado lo anteriormente expuesto, el cambio de administración a partir del 2008 podría considerar acciones diferentes, sino se ha logrado para ese entonces consolidar estrategias formuladas pero no implementadas todavía, particularmente las relacionadas con los Planes Maestros y de Equipamiento.

Sin perjuicio de lo anterior, el riesgo por cambio de administración se mitiga a través de la institucionalización que el Distrito ha sufrido en los últimos años, lo que se refleja en una continuidad de las políticas críticas de desarrollo urbano y administrativo ante las tendencias ideológicas de quienes se encuentran en el poder. Ejemplo de esto, es la diferencia ideológica de las últimas tres administraciones, la cual no ha tenido impacto sobre políticas tales como Transmilenio, Servicio al Ciudadano y la Reforma Administrativa.

C. Capacidad Institucional

El compromiso de la alta dirección, la apropiación por parte de las entidades garantizando la continuidad de lo desarrollado con el programa de fortalecimiento institucional y la dinámica adquirida en áreas como servicios al ciudadano se convierten en referente para identificar una alta probabilidad de que el programa sea sostenible en los próximos años.

Esto se ve reflejado en: actividades de capacitación a funcionarios y la permanente conformación de espacios (talleres, seminarios internacionales) con temáticas específicas para el análisis son un referente de acciones adoptadas para la sostenibilidad y los mismos logros alcanzados en áreas como servicios al ciudadano, conectividad, coordinación de sistemas de información y mejoramiento de la capacidad institucional, reforzado con la percepción de los ciudadanos sobre los positivo que son estos cambios.

Finalmente se ratifica como un aporte sustancial a la sostenibilidad del Proyecto, la aprobación reciente de la Reforma Administrativa en el Concejo Distrital, y los anuncios públicos para el cumplimiento jurídico de la puesta en marcha a partir del 1 de enero de 2007 del funcionamiento de las 12 secretarías. Al finalizar mayo del mismo año, se habrá procedido a concretar las fusiones y supresiones institucionales previstas.

⁴ Como lo evidencia el Informe de Proyecto del Programa de Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Ciudadano – 1759/OC-CO, el Distrito de Bogotá es reconocido por su solidez, prudencia y buenas prácticas en materia fiscal. Presenta entre otros a 2006, un servicio de deuda muy por debajo de los topes fijados por la Ley (40% del ahorro operacional) y un saldo de la deuda comparado con los ingresos corrientes del 67.4%.

Calificación de Sostenibilidad (SO)

☒] Muy Satisfactorio (MS) ☐] Satisfactorio (S) ☐] Poco Satisfactorio (PS) ☐] Muy Insatisfactorio (MI)

VI. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

A. Información sobre resultados

Los insumos a la evaluación final aportados por una consultoría externa concluyen que:

- El Programa Fortalecimiento Institucional de Bogotá logro impactar en distintos niveles las estructuras y funcionamiento de las entidades que participaron en su ejecución.
- Existen productos que hoy están consolidados⁵ y que han constituido un cambio positivo para la ciudadanía y/o funcionarios tales como:
 - i) Nuevo modelo de gestión en atención al ciudadano,
 - ii) Definición del proceso de coordinación y operación de la participación ciudadana en la estructuración de los Planes de Desarrollo Local,
 - iii) Definición e implementación de metodología para estructurar los planes maestros de la ciudad, y
 - iv) Implementación del presupuesto por resultados en la gestión pública local.

B. Seguimiento Futuro y Evaluación ex Post

En el marco de lo establecido en el contrato de empréstito, la evaluación ex - post se realiza a través de un consultor externo y de acuerdo a los procedimientos del Banco. Sin embargo, las entidades ejecutoras están en capacidad de realizar una evaluación expost bajo los lineamientos del Banco y la coordinación de una instancia específica.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

1. Teniendo en cuenta la complejidad inherente al diseño de este tipo de programas, es necesario fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación tales como el Marco Lógico. La falta de definición de efectos directos tales como el "Funcionamiento eficiente de la administración Distrital con base en la reorganización macroinstitucional" son una limitación, en la medida en que son difícilmente cuantificables y monitoreables. Se recomienda en este sentido, para fortalecer el monitoreo y evaluación de este tipo de efectos, establecer desde el inicio del programa la definición conceptual de indicadores y de mecanismos de recolección, que verifiquen avances en temas tales como: i) los cambios en eficiencia y en productividad en las entidades de la administración pública local y ii) la percepción ciudadana tanto de la administración local, como de la prestación de servicios.
2. Es una virtud de que la Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP - sea parte de la agencia ejecutora, debido a que esto genera mayor pertenencia y coordinación. La curva de aprendizaje del ejecutor se puede reducir más, con el fortalecimiento en capacitación técnica y de políticas del Banco al inicio del proyecto. La generación de figuras como el comité directivo, permiten articular efectivamente el personal directivo de las entidades en el proceso de seguimiento y medición de logros, mediante el reporte de información y la revisión permanente de las actividades programadas y los resultados de la ejecución frente a las metas previstas.
3. El desarrollo e implementación de un Sistema de Información Integrado para el seguimiento del Programa de Fortalecimiento Institucional tal como el SIFI, con módulos para correspondencia, planeación del POA, seguimiento a procesos contractuales, control de pagos, contabilidad y archivo; resulta muy útil para garantizar la sostenibilidad

⁵ Implementados, operando, con dinámica propia, en proceso permanente de mejoramiento y vistos como políticas de la gestión distrital.

y buena gestión de los proyectos, en la medida que, ante los cambios en los responsables en la entidad, la información se conserva y se transmite de manera inmediata, con lo que no se pierde la continuidad en la dinámica del seguimiento a las actividades desarrolladas.

Anexo 1

Ayuda de Memoria - Misión de Administración Enero de 2005

MEMORANDO

REPRESENTACION COLOMBIA

Clasificación de Archivo: PO-1385/OC-CO-Mis

CCO/475/2005

FECHA: Bogotá, D. C., 15 de Febrero de 2005

A: Personas indicadas al pie

VIA: José Luis Lupo
Representante

DE: Alejandro M. Fros
Multi Sector Specialist

ASUNTO: COLOMBIA. Préstamo 1385/OC-CO. Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito de Bogotá. Misión de Administración. Ayuda Memoria.

Para su información y fines pertinentes, sírvanse encontrar adjunto la Ayuda Memoria de la misión de la referencia, debidamente firmada por las partes, la cual se llevó a cabo del 20 al 21 de enero pasado, el propósito de la Misión fue el de: a) revisar el Marco Lógico y los Indicadores del Programa, b) revisar el estado de avance de ejecución y desembolsos, y c) analizar la propuesta de la Alcaldía Mayor sobre cronogramas de operación y solicitud de prórroga.

Se alcanzaron satisfactoriamente los objetivos trazados para esta misión y se acordaron las acciones que el Distrito deberá llevar a cabo, principalmente para solicitar una prórroga general con un plazo debidamente acordado y justificado. Por otro lado se acordó en no modificar el marco lógico y se ratifican los propósitos y los indicadores planteados en el contrato de crédito.

Cordial saludo,

Lista de Distribución

Sr. Luis Guillermo Echeverri, Director Ejecutivo por Colombia y Perú, Stop W1110
Sr. Ciro De Falco, Gerente RE3/RE3, Stop E0801
Sra. Camille Gaskin, Subgerente RE3/RE3, Stop E0817
Sra. Ana María Rodríguez, Jefe RE3/OD5, Stop E0713
Sr. Xavier Comas, Jefe RE3/SC3, Stop E0803
Sr. Luis Giorgio, Coordinador de País, RE3/OD5, Stop E0713

COPIA INFORMATIVA

Sr. Elio Londero, RE3/RE3, Stop E0801
Sr. Rafael Hernández, RE3/RE3, Stop E0801

Miembros de la Misión



Sr. Raimundo Arroio, RE3/SC3, Stop E0803
Sr. Alejandro Miguel Fros, COF/CCO ✓

Sr. Alejandro Fros

COLOMBIA**AYUDA MEMORIA MISION DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL
DISTRITO CAPITAL****I. INTRODUCCION**

- 1.1 Una misión de administración del Banco Interamericano de Desarrollo visitó Colombia entre los días 20 y 21 de enero de 2005. La misión estuvo integrada por Raimundo Arroio (RE3/SC3) y Alejandro Fros (COF/CCO), quien la presidió.
- 1.2 La misión realizó reuniones de trabajo con Enrique Borda, Secretario General, Pedro Rodríguez, Secretario de Hacienda, Juan Manuel Ospina, Secretario de Gobierno, Rafael Henao, Director (E) del Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD), Hernando Maldonado, Director del Departamento Administrativo de Catastro Distrital (DACD), Patricia Lizarazo, coordinadora de la Unidad del Programa, y otros funcionarios de las entidades ejecutoras y de la UCP.
- 1.3 El propósito de la Misión fue el de a) revisar el Marco Lógico y los Indicadores del Programa, b) revisar el estado de avance de ejecución y desembolsos, y c) analizar la propuesta de la Alcaldía Mayor sobre cronogramas de operación y solicitud de prórroga.

II. TEMAS TRATADOS

- 2.1 La misión resalta la continuidad de la actual administración, en cuanto a los objetivos y actividades esenciales formulados en el Programa de crédito y destaca el énfasis de algunos de los proyectos en armonía con el Plan de Desarrollo "Bogotá Sin Indiferencia".
 - 2.2 Sobre la ejecución presupuestal se destacan los avances del último año en el que se pasó del 26% al 63%, además de los procesos en trámite que representan 21.9% adicional de ejecución en el corto plazo, quedando pendiente un cumplimiento del 15% del total del Programa.
- 
- 

En cuanto a los desembolsos, se resalta el avance sustantivo que permitió en el periodo mencionado pasar del 11% al 55% equivalentes a US\$8.723.361.

- 2.3 Sobre el marco lógico se ratifican los propósitos y los indicadores planteados en el contrato de crédito. La Administración presentó una desagregación, en metas por subcomponente y los indicadores respectivos, trabajada entre la UCP y las entidades participantes (anexo1). En total se presentaron a consideración 35 metas, que cubren los 3 componentes y 9 subcomponentes. Para el proceso de definición de los indicadores, se retomo como marco de referencia la evaluación de medio término del Programa, y con base en su análisis se hizo una propuesta mas ajustada al enfoque de dichas metas y a los resultados esperados.
- 2.4 En cuanto a los cronogramas de procesos que sobrepasan las fechas de contratación y ante la perspectiva de una solicitud de prorroga, se analizaron los tiempos de procesos estratégicos tales como Adquisición de bodega de datos (enero 2006), Costos para Hospitales GDR (Grupos diagnósticos relacionados) (enero 2006), Reformulación del Plan Vial (octubre), el Sistema de información geográfico catastral (enero 2006), Depuración de base de datos catastrales (noviembre) y Fortalecimiento de competencias en áreas misionales (noviembre).
- 2.5 La misión resaltó el trabajo entre la UCP y las entidades, el cual ha posibilitado un avance significativo en el Programa, y en particular de los logros en materia de coordinación interinstitucional. Resalta además el trabajo de la UCP en cuanto al apoyo a las entidades, así como el monitoreo y seguimiento del Programa, y respalda los esfuerzos para que en los primeros tres meses del año se concentre el mayor esfuerzo para definir y contratar las actividades pendientes de esta última etapa de ejecución del crédito. Se observa una mayor eficiencia del PNUD, como agencia administradora de los recursos del Programa.

III. PRINCIPALES TEMAS ACORDADOS

- 3.1 La misión y el Distrito con base en una revisión de duración de los contratos de procesos estratégicos, acordaron que éste presentará al



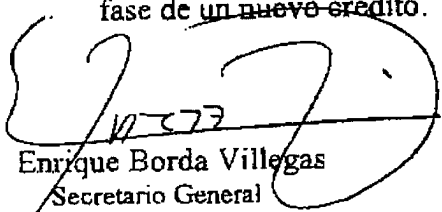
Banco una solicitud de prórroga de desembolsos de seis meses, y que durante este tiempo se iniciará la liquidación del crédito, el cual, puede tomar aproximadamente un par de meses más de la fecha final de desembolsos. La prórroga de ejecución, prevista por la administración distrital de tres meses, será condicionada a la presentación y aprobación del POA 2005 con sus respectivos cronogramas.

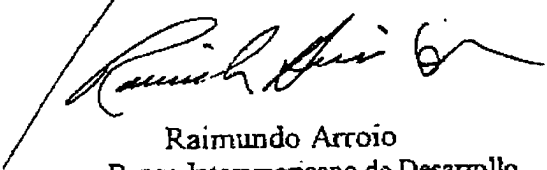
- 3.2 Se acuerda hacer un seguimiento cuidadoso a los cronogramas de procesos estratégicos, en particular al proceso del Sistema de Información geográfico catastral, del DACD, y al de Adquisición de bodega de datos de la Secretaría de Hacienda, los cuales presentan la mayor duración en términos de desembolsos.
- 3.3 Teniendo en cuenta los avances en la formulación de la propuesta de reforma macroinstitucional, condicionada a la aprobación en el Concejo Distrital, la misión señala la necesidad de insistir en su presentación ante dicha instancia, con el fin de consolidar y ampliar los positivos resultados que la administración del Distrito ha tenido en esta área. Ello también permitiría soportar una óptima ejecución de los recursos del crédito y las acciones previstas en el Plan Operativo del 2005.
- 3.4 La misión recomienda mayor articulación entre la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Gobierno en cuanto al sistema hacendario aplicable en las localidades, teniendo en cuenta los requerimientos planteados por esta última entidad.
- 3.5 Así mismo, se hace necesario por parte de la Secretaría de Gobierno, definir las actividades en el Plan Operativo que reemplazarían la propuesta de descongestión de actuaciones administrativas (querellas) y si se mantiene su desarrollo, se propone trabajar sobre la base de un inventario y una prueba piloto. Es imprescindible que la entidad ajuste el POA y el cronograma, con especial atención en aquellas nuevas actividades como las relacionadas con espacio público y resistencia civil, a fin de hacer compatibles los tiempos de solicitud de aprobación de dicho Plan integralmente - de todas las entidades-, frente a la respectiva prórroga.
- 3.6 La misión así mismo sugiere especial articulación entre el DAPD y Catastro en cuanto a la información geográfica, mapas digitalizados y

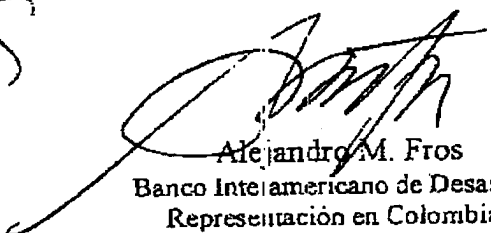
[Handwritten signature]
453

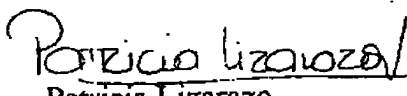
alcances institucionales sobre sus respectivas competencias, en esta materia.

- 3.7 Se requiere, por parte de las entidades, realizar análisis de impacto en las finanzas distritales, a partir de actividades desarrolladas en el crédito, tales como la depuración de la base de datos del Sisben, y la depuración de información de predios de Catastro, entre otros. Este análisis podrá reflejar el beneficio para el Distrito, en términos económicos y sociales, de la implementación de dichos proyectos. La misión recomendó considerar estos análisis y su financiamiento en el POA 2005.
- 3.8 La misión recomienda revisar el tipo de contratación para adelantar el proyecto de costos para hospitales GDR, con el propósito de garantizar el producto final y los tiempos en relación con el Programa de crédito.
- 3.9 Temas como la implementación de la reforma macroinstitucional, la actualización de cartografía digital, mapas satelitales para fines catastrales, reestructuración de las alcaldías locales, un sistema integrado financiero, administrativo, implementación de planes maestros urbanos, puesta en marcha de Cades y Supercades, y de instrumentos de servicios de atención al ciudadano, entre otros, son temas que la Misión rescata como de interés de las entidades, en cuanto a su continuidad y potencialidad para ser desarrollados en una eventual fase de un nuevo crédito.


Enrique Borda Villegas
Secretario General


Raimundo Arroio
Banco Interamericano de Desarrollo


Alejandro M. Fros
Banco Interamericano de Desarrollo
Representación en Colombia


Patricia Lizarazo
Unidad Coordinadora

Enero 21 de 2005

Anexo 2

Productos complementarios a la Implementación (PI) definidos en la Misión de Administración de Enero de 2005

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS A LA IMPLEMENTACION (PI) DEFINIDOS EN LA MISIÓN DE ADMINISTRACION ENE. 2005		
COMPONENTES	Indicadores Clave del Producto	
1. COMPONENTE 1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DISTRITAL	Productos planeados	Productos logrados
	1.10 Generación de instrumentos para elevar niveles de eficiencia de sectores de las Entidades Distritales.	1.10. Implementación de 19 Equipos Transversales: Planeación, Presupuesto Contratación, Defensa Judicial, Asesoría jurídica, Control Interno, Control Interno Disciplinario, Comunicaciones, Gestión Documental, Recursos Humanos, Recursos Físicos y mantenimiento, Quejas y Soluciones, Sistemas, Inspección vigilancia y control, Participación ciudadana, Hospitales, Contabilidad, Tributario, y Analistas de métodos y procesos.
	1.11. Sistema de Gestión de Calidad	1.11. Adopción del Sistema de Gestión de Calidad del Distrito y seguimiento en su implementación progresiva en las entidades.
	1.12. Capacitación a 1500 funcionarios en gestión pública.	1.12. Capacitación a 1530 funcionarios en gestión pública. Diplomado certificado de Gestión Publica avalado por la Universidad Distrital, tendiente a la creación de una escuela virtual de formación de los funcionarios, en gestión pública.
	1.13. Diseño del Marco de gastos e ingresos de mediano plazo (MGMP) de proyección y líneas de inversión en 8 sectores	1.13. Proyección de ingresos y gastos y consistencia macroeconómica de priorización del gasto de la ciudad. 8 sectores con Marco de Gasto de mediano Plazo, MGMP (educación, salud, bienestar social, gobierno, movilidad y espacio publico, cultura y deporte, gestión publica y hábitat)
	1.14. Modelo de costos por producto implementado en 18 entidades.	1.14. Las 18 entidades cuentan con un modelo de costos por producto, definido e instalado y con personal capacitado para su implementación.
	1.15. Sistema de declaración y pago de industria y comercio por medios electrónicos, y modernización tecnológica a través de bodega de	1.15. Sistema de pago implementado, al igual que el predial y de vehículos, y seguridad informática completada, e

	<p>datos, seguridad informática y módulos hacendarlos Si Capital.</p> <p>1.16. Depuración de la base datos del Sistema de atención de beneficiarios (SISBEN), de estratos socioeconómicos 1 y 2, y estudios sobre las condiciones sociales, y Divulgación del Sisben.</p> <p>1.17. Respaldo tecnológico a través de digitalización de 4000 planos, adquisición de 79 equipos, bodega de datos.</p> <p>1.18. Adquisición de licenciamiento especializado, adecuación del centro de cómputo, solución de almacenamiento masivo de datos.</p> <p>1.19. Diseño de la Estrategia para Conectividad Interinstitucional.</p> <p>1.20. Capacitación informática a nivel de las entidades del nivel central</p>	<p>implementación de la Bodega de datos, y de componentes estratégicos del sistema contable y administrativo Distrital, Si capital.</p> <p>1.16. Depuración de 600.000 registros e implementación de la nueva metodología del Sisben y desarrollo del sistema de información social Distrital. Estudio sobre las condiciones sociales de Bogotá en la última década. Realización de una campaña masiva de divulgación y materiales para la comunidad.</p> <p>1.17. Completada la actualización digital prevista, así como la adquisición de equipos y la bodega de datos implementada</p> <p>1.18. Adquisición del licenciamiento y adecuación del centro de computo, en marcado dentro de los logros completados en la modernización y respaldo tecnológico previstos.</p> <p>1.19. Diseño de una Estrategia para Conectividad Interinstitucional, basado en la red de conectividad distrital, en la matriz de referencia de infraestructura de conectividad en las entidades distritales, en la agenda de conectividad distrital en el marco de la AC nacional. Igualmente se evidencia la formulación del proyecto Bogotá Ciudad Digital, la metodología de registro de servicios en la red distrital, y la definición de políticas y estándares para intercambio de información georreferencial entre las entidades distritales.</p> <p>1.20 Capacitación de 32 entidades en sistemas transversales, conectividad y datos espaciales, así como el intercambio interinstitucional a nivel internacional sobre aplicación de tecnología de información y comunicaciones para prestación de servicios, .</p>
COMPONENTE 2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN LOCAL	<p>2.6. Formulación de un documento sobre Competencias Autoridades Locales</p>	<p>2.6. Formulación del documento sobre Competencias de las Autoridades Locales, basado en estudios de las funcionalidades de las</p>

Anexo 3

Ayuda de memoria: Taller de Cierre 1385/OC-CO.

1.1 Organización Macroinstitucional	900.000	600.000	1.500.000	1.048.000	933.580	1.981.580	16%	56%	72%
1.2 Planeación y presupuesto	1.187.000	944.000	2.131.000	1.245.130	1.113.158	2.358.288	5%	18%	23%
1.3 Planeación Territorial y SISBEN	2.413.000	1.504.000	3.917.000	2.413.000	1.739.157	4.152.157	0%	16%	16%
1.4 Ordenamiento Catastral (3)	1.527.000	522.000	2.049.000	1.736.100	874.493	2.610.593	14%	68%	81%
1.5 Coordinación de Sistemas de Información	150.000	200.000	350.000	150.000	221.664	371.664	0%	11%	11%
2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION LOCAL	2.990.000	1.770.000	4.760.000	2.990.000	1.864.527	4.854.527	0%	5%	5%
2.1 Fortalecimiento de las Autoridades Locales	2.570.000	1.450.000	4.020.000	2.536.893	1.393.578	3.993.578	-1%	-4%	-5%
2.2 Fortalecimiento de la participación Ciudadana	420.000	320.000	740.000	453.107	470.628	923.735	8%	47%	55%
3. MODERNIZACIÓN SERVICIOS ATENCION CIUDADANO	5.536.000	4.063.000	9.599.000	5.635.030	5.336.145	10.971.175	2%	31%	33%
3.1 Reestructuración Centros de Atención al Ciudadano	3.245.000	2.064.000	5.309.000	3.693.356	3.720.203	7.413.559	14%	80%	94%
3.2 Sistemas de Atención Virtual-	2.291.000	1.999.000	4.290.000	1.941.674	1.630.873	3.572.547	15%	18%	33%
4. UNIDAD EJECUTORA	486.000	270.000	756.000	608.740	445.083	1.053.823	25%	83%	109%
4.1 Unidad Ejecutora	486.000	270.000	756.000	608.740	495.324	1.104.064	25%	83%	109%
5. OTROS GASTOS	162.000	0	162.000	102.039	3.981	106.020	-37%	100%	63%
5.1 Evaluación Intermedia	12.000	0	12.000	12.000	0	12.000	0%	0%	0%
5.2 Evaluación Final	75.000	0	75.000	15.038	0	15.038	-80%	0%	-80%
5.3 Auditoria Externa	75.000	0	75.000	75.000	3.981	78.981	0%	100%	100%
6. IMPREVISTOS	489.000	731.000	1.220.000	0	0	0	0%	0%	-8%
6.1 Imprevistos	221.770	731.000	952.770	0	0	0	0%	0%	-8%
7. COSTOS FINANCIEROS	160.000	96.000	256.000	12.000	93.677	105.677	0%	-2%	-2%
7.1 Fondo de inspección y vigilancia	160.000	0	160.000	12.000	0	12.000	0%	0%	-8%
7.2 Comisión de Compromiso	0	96.000	96.000	0	93.677	93.677	0%	-2%	-2%
TOTAL	16.000.000	10.700.000	26.700.000	15.940.038	12.690.316	28.630.354			

Fuente: Presupuesto aprobado SHD, Contrato de préstamo 1385 OC- CO

2. Taller de cierre

De acuerdo a lo estipulado en la Guía para la preparación de la Ayuda de Memoria del Taller de Terminación de Proyecto a continuación se detallan las respuestas acordadas entre el Banco y la UCP con relación al desarrollo del proyecto, los cuales servirán como base para la preparación definitiva del PCR.

Se ejecutó el diseño del proyecto de acuerdo con lo que se planeó? No fue factible? Por que? Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubo cambios sustantivos?

Si se ejecutó el diseño del programa de acuerdo a lo previsto.

En ese sentido, el Programa buscó contribuir al fortalecimiento institucional del Distrito Capital de Bogotá, al uso más transparente y eficiente de sus recursos y a una sustantiva mejora en la provisión de servicios municipales, mediante el mejoramiento

de la gestión central, la gestión local y la consolidación de la participación ciudadana en los asuntos públicos.

Los objetivos específicos fueron:

- Apoyar el proceso de reorganización macroinstitucional del Distrito, considerando los procesos estratégicos de gestión, con especial énfasis en los de planeación y presupuesto, planeación territorial, ordenamiento catastral, y la generación y administración de información.
- Mejorar la eficiencia de la gestión local, con énfasis en las alcaldías locales y las juntas de administración, y consolidar las instancias de participación ciudadana.
- Implementar un modelo de excelencia de atención a la ciudadanía que proporcione eficiencia, rapidez, comodidad y calidad en los servicios prestados.

Para esto se dispuso del siguiente arreglo institucional:

- Secretaría General: responsable interinstitucional de la implementación del Programa de crédito.
- Secretaría General, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Gobierno, Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y departamento Administrativo de Catastro Distrital: entidades ejecutoras.
- Unidad Coordinadora: apoyo técnico, jurídico y financiero a las entidades en la ejecución, y seguimiento de los procedimientos del Banco.
- Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, PNUD. Operador de recursos

Cuál estable y homogéneo ha llegado a ser la ejecución a través del tiempo, si fuera aplicable, el proyecto podría ser replicado en diferentes lugares o áreas geográficas del proyecto?

La ejecución del proyecto, fue muy estable y homogénea, teniendo en cuenta la natural curva de aprendizaje en sus inicios y la existencia de subejecutores. El programa registro una prórroga de 12 meses, necesaria para culminar satisfactoriamente la ejecución del programa. El proyecto, es posible de ser replicado en otras jurisdicciones.

En qué medida se puede reproducir el proyecto en otros lugares o bajo diferentes circunstancias? Por qué? Qué aspecto de la ejecución fueron solamente específicos del proyecto? Qué aspectos son posibles de generalizar? Por qué?

Consideramos que esta experiencia si es replicable en otras jurisdicciones considerando los resultados conseguidos. En este sentido es importante resaltar que al momento de aplicarse en otras jurisdicciones deberá tenerse en cuenta factores como la estabilidad y coherencia política entre sucesivas alcaldías, la alta capacidad institucional y financiera



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento Institucional del Distrito

Agencia(s) Ejecutora(s): Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Prestatario: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Fecha de Aprobación del Proyecto: Enero 9 de 2002

Fecha Efectividad Contrato: Julio 24 de 2002

Fecha Evaluación Prestatario: Septiembre 20 de 2006

Fecha Esperada Taller de Cierre: Diciembre 11 de 2006

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (HS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios:

Vale anotar que en términos del marco lógico se cumplieron a cabalidad los objetivos allí planteados. Sin embargo, en el caso de la reorganización institucional del distrito, la puesta en marcha de la reforma administrativa está condicionada a su aprobación en el Concejo de Bogotá. La administración ha presentado la propuesta y actualmente se adelanta su discusión en dicha instancia política. Lo anterior ha implicado un esfuerzo paralelo a destacar, como la reestructuración de varias entidades y la implementación de instrumentos de coordinación, y de procedimientos técnicos, administrativos y jurídicos que han permitido avanzar en la consolidación de un nuevo modelo de gestión pública basado en la eficiencia y en la revaloración de la institucionalidad pública para proveer servicios a la ciudadanía de calidad.

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

La interacción entre la UCP, las distintas agencias que participaban en el proyecto y el Banco fue uno de los factores que garantizaron el éxito de la ejecución del Programa y el cumplimiento de objetivos en tiempos satisfactorios, teniendo en cuenta la diversidad de intereses institucionales plasmados en el Programa.

La conformación de una Unidad Coordinadora con personal altamente capacitado permite una mayor garantía para un asesoramiento y acompañamiento integral a las entidades ejecutoras, y un seguimiento permanente a la programación (POAS y Plan Contractual) y a los procedimientos del Banco.

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ [X] Muy Satisfactorio (MS) ☐ [] Satisfactorio (S) ☐ [] Poco Satisfactorio (PS) ☐ [] Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

La coordinación, oportunidad y acompañamiento del Banco fue decisiva para garantizar la ejecución exitosa y el cumplimiento de los objetivos del programa. Así mismo, la capacitación fue fundamental para mejorar los niveles de conocimiento de la entidades sobre los procedimientos a seguir.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

Es necesario fortalecer el diseño de los mecanismos de seguimiento y evaluación tales como el Marco Lógico.

Anexo 5

Disponibilidad de Información (Enrique Borda, Secretario General del Distrito, Comunicación No. 2-2007-3035 recibida el 29 de Enero de 2007).



Fecha: 29/01/2007 08:20:51 Rad: # 2-2007-3035

a.m.

Trámite: INFORME

Medio: DEVUELTO A OFICINA

Folios: 1

Anexos: 0

Destino: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID

Copia a: SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría

GENERAL

UNIDAD COORDINADORA PROGRAMA BID-FI

Dependencia: 2200100

Bogotá D.C.

Señor

FERNANDO MONTENEGRO

Subrepresentante

Banco Interamericano de Desarrollo - BID

Ciudad

Referencia: Programa de Fortalecimiento Institucional, Crédito BID No. 1385OC/CO
.Informe de terminación de Proyecto . CCO-90/2007, del 22 de enero de 2007

Respetado Señor:

En respuesta a la comunicación de la referencia, respecto a la disponibilidad de la información sobre las actividades operativas del crédito BID No. 1385 de 2002, me permito confirmar que la Alcaldía Mayor de Bogotá, en consideración a la naturaleza pública de las Entidades participantes en el crédito, no le da el carácter de confidencial al Informe de terminación de Proyecto, por lo cual autoriza su publicación sin restricciones.

Sea esta la oportunidad, para manifestar al Banco la complacencia de la Administración Distrital, por la eficiente y adecuada ejecución del Proyecto, que sin duda alguna, ha generado en las Entidades participantes mecanismos, herramientas y resultados de fortalecimiento institucional, de fundamental importancia para el desarrollo de los objetivos y planes formulados por la Administración.

Cordial saludo.

ENRIQUE BORDA VILLEGAS

Secretario General

Copia: Dr. Pedro Rodríguez T. Secretario de Hacienda

Dr. Juan Manuel Ospina R. Secretario de Gobierno

Dra. Catalina Velasco C. Directora Departamento Administrativo de Planeación Distrital

Dr. Hernando Maldonado P. Director Departamento Administrativo de Catastro. Distrital.

Preparó: Amparo Arbeláez C.

a.u.

Cra. 8ª No. 10 - 65

Tel. 3813000

www.bogota.gov.co

Información: Línea 195

Bogotá

BID-FCO
RECIBIDO
2007 ENE 29 A 2:32

80373

Anexo 6

Acta del Comité de Revisión Gerencial (CRG)

COLOMBIA
Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito Capital
(CO-0251 / 1385/OC-CO)
Acta del Comité de Revisión Gerencial (CRG)
Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
26 de enero de 2007

I. INVITADOS

- 1.1 La invitación de CRG fue enviada el 19 de enero de 2007, a las siguientes personas: Alicia S. Ritchie (RE3/MGR); Christian Gómez Fabling (RE3/DEP); Eduardo Lora (RES); Camille Gaskin-Reyes (DEV); Martín Stabile (DEV/PLN); Marco Ferroni (SDS/SDP); Jorge Sapoznikow (RE2/SC2); Robert Kaplan (RE2/EN2); Orlando Reos (RE1/SC1); Danilo Piaggese (SDS/ICT); Laura Profeta (LEG/OPR); Vladimir Radovic (RE3/OD5); Rodrigo Parot (COF/CCO); Fernando Montenegro (COF/CCO); Fidel Jaramillo (RE3/RE3); Elio Londero (RE3/RE3); Rafael Hernández (RE3/RE3); Pablo Adam (RE3/RE3); Humberto Góbitz (RE3/OD5); Kim Staking (RE3/OD5); Diego Arisi (COF/CCO); Sebastián González (COF/CCO); Guillermo Castillo (SDS/ICT); Javier León (PRE/PCY); Miguel Coronado (LEG/OPR); Arnaldo Posadas (RE3/SC3); Raimundo Arroio (RE3/SC3); y Ana Lucia Saettone (RE3/SC3).

II. PARTICIPANTES

- 2.1 Participaron en el CRG: Xavier Comas, Jefe de División (RE3/SC3), quien presidió el comité; Ana Lucía Saettone (RE3/SC3), quien actuó como secretaria; Raimundo Arroio (RE3/SC3); Arnaldo Posadas (RE3/SC3); Rafael Hernández (RE3/RE3); Stephen Doherty (DEV/PMP); Laura Profeta (LEG/OPR); y Carlos Pineda (RE2/EN2). Por la Representación del Banco en Colombia participaron vía videoconferencia: Rodrigo Parot, representante; Diego Arisi, especialista; y Sebastián Gonzalez, asistente de proyectos.

III. COMENTARIOS RECIBIDOS

- 3.1 Se recibieron comentarios escritos con antelación al CRG de: DEV/PRM; LEG/OPR; y RE2/EN2-MDG. Los comentarios se resolvieron durante la reunión. Se adjunta la matriz de comentarios como anexo al Acta.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Comentarios Generales

- 4.1 Al inicio de la reunión se discutieron y aclararon los temas resaltados por los departamentos que dieron comentarios escritos. Posteriormente, los miembros del CRG profundizaron el análisis de estos y otros temas, y recomendaron al equipo de proyecto incorporar en el PCR los cambios descritos a continuación.
- 4.2 El CRG destacó la calidad de la información incorporada y reconoció el buen trabajo del equipo y el gran esfuerzo que hicieron para elaborar el documento.

B. Recomendaciones específicas

El CRG recomendó:

- 4.3 Sintetizar la parte narrativa del PCR, ya que ésta es demasiado extensa y dificulta identificar con claridad las dificultades encontradas al principio de la ejecución y cómo éstas fueron mejorada.
- 4.4 Explicar con más detalle el desempeño del PNUD, refiriéndose a sus responsabilidades específicas y al valor agregado de su participación.
- 4.5 Revisar el cuadro del logro de los objetivos de desarrollo a fin resaltar los resultados (outcomes) alcanzados por el programa; y (ii) que la columna de efectos directos planeados permita identificar claramente cuáles fueron estos.
- 4.6 Revisar los cuadros de progreso en la implementación, a fin de que éstos reflejen claramente la relación entre los productos logrados y los planeados, justificando a la vez posibles desviaciones o metas no cumplidas. Revisar, en los cuadros de resultados, posibles discrepancias entre productos planeados y productos logrados, eliminando la utilización de terminología distinta para describirlos.
- 4.7 Insertar en la parte de la estrategia la consistencia con la estrategia del país y la de desarrollo subnacional del Banco.
- 4.8 Suprimir el organigrama (gráfico 1), y en su lugar explicar con mayor detalle las responsabilidades de los agentes participantes.
- 4.9 Incluir, en la sección de sostenibilidad, alguna referencia cruzada entre este programa y otros que están siendo desarrollados por la Alcaldía, y las recomendaciones hechas por la consultoría contratada para la evaluación final del programa.
- 4.10 En la parte de lecciones aprendidas: (i) eliminar aquellas que no son propiamente lecciones sino más bien observaciones; (ii) resaltar que el programa permitió formular indicadores de desempeño institucional que no se tenían al inicio del

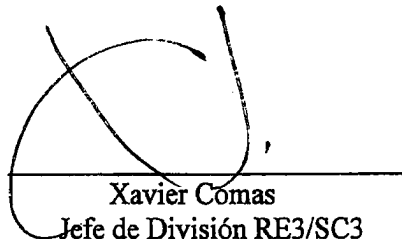
mismo y que pueden ser de utilidad para futuros programas afines, y hacer una breve descripción de los mismos.

V. CONCLUSIONES

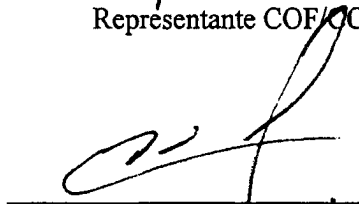
- 5.1 Los miembros del CRG solicitaron que se haga una revisión del PCR y se incorporen los cambios necesarios a fin de reflejar los comentarios anteriormente descritos. Finalmente, recomendaron que una vez éstos hayan sido incorporados, se apruebe el Informe de Terminación de Proyecto.



Rodrigo Parot
Representante COF/OCO



Xavier Comas
Jefe de División RE3/SC3



Ana Lucía Saettone
Secretaria CRG

Fecha aprobación:

COLOMBIA: Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito Capital (1385/OC-CO — CO0251)

CRG de PCR

Comentarios escritos recibidos con antelación al CRG

26 de enero de 2007

Nombre y División	Comentario	Respuesta
Veljko Sikirica, DEV/PRM	No tengo comentarios al documento.	
Bernadete Buchsbaum, LEG/OPR	<p>(i) El documento parece reflejar más la perspectiva del Organismo Ejecutor que la del Banco. Muchas de las observaciones que se hacen con relación a los resultados alcanzados por la operación se refieren a logros político-institucionales (estabilidad y coherencia política) y los obstáculos a debilidades en el diseño de la operación (mecanismos de seguimiento y evaluación y marco lógico). La Ayuda Memoria de la misión de administración que se llevó a cabo entre los días 20 y 21 de enero de 2005 parece tener una visión más realista de la ejecución del Programa observando, entre otras cosas que en el último año de ejecución se paso de una ejecución presupuestal del 26% al 63%. El PCR no aclara las razones para que la mayor parte del Programa fuera ejecutada en el último año.</p> <p>(ii) En los cuadros de indicadores de productos muchos veces no queda claro si hay discrepancia entre los productos planeados y los productos logrados debido a la utilización de terminología distinta para describirlos. Por ejemplo, en el numeral 1.14 el producto planeado era "un modelo de costos por producto implementado en 18 entidades" y el producto logrado " las 18 entidades cuentan con un modelo de costos por producto definido e instalado y con personal capacitado para su implementación" (el texto parece indicar que aunque el modelo de costos está instalado, el mismo no está operando y, por lo tanto, no está implantado. Las mismas observaciones se aplican al numeral 2.7 que indica como producto planeado " 20 alcaldías locales con sistema de información de la gestión local (SIGLO) implementado". El producto logrado es identificado como "diseño del sistema de información de la gestión local (SIGLO) instalado en todas las alcaldías locales, para implementarse". En el numeral 2.8 no queda claro, por ejemplo, que adecuación y rehabilitación de dos alcaldías (producto planeado) son lo mismo que reforzamiento de dos alcaldías (producto logrado).</p> <p>(iii) Entre las lecciones aprendidas se menciona la posibilidad de otorgar préstamos en moneda local pero no se indica de que manera el cambio de la moneda del préstamo (lo que no sería posible bajo las políticas del Banco toda vez que la operación fué aprobada en dólares) afectaría los resultados del Programa. Además esta observación no parece estar directamente relacionada con la ejecución del Programa.</p> <p>Además de los comentarios anteriores recomendaría incluir un párrafo en el PCR analizando la participación del PNUD</p>	

	<p>en la operación. Si el Organismo Ejecutor tenía con se da a entender suficiente capacidad institucional, porque se contrató al PNUD y que valor la participación dicha organización ha agregado a la operación?</p>	
<p>Carlos Pineda, RE2/EN2-MDG</p>	<p>En términos generales el PCR representa un buen esfuerzo por parte del Equipo al sistematizar los resultados y productos de la operación, reflejando bastante información cuantitativa y cualitativa que permite obtener una idea clara de sus logros. Asimismo, es posible captar una actitud pro-activa y responsable por parte del Equipo para tratar de completar el sistema de evaluación previsto, construir y acordar los indicadores requeridos que permitan medir los resultados con relación a los objetivos y metas trazadas originalmente. El Equipo merece felicitaciones por la labor de monitoreo realizada durante la administración y por el despliegue de información detallada en el Informe de Terminación del Proyecto. A continuación los principales comentarios al PCR.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del documento. La estructura y presentación del documento ganarían mucho si se enumeran los párrafos y se introduce una sección que contenga las Siglas y Abreviaturas. En muchas secciones el documento resulta repetitivo por lo que también se sugiere una revisión de contenidos con relación a cada sección. 2. Entidades Participantes. Se sugiere que se aclare la consistencia del término (según contrato de préstamo) de las entidades “ejecutoras” y/o “sub-ejecutoras” con que indistintamente parece describirse a las entidades participantes del Programa a lo largo del documento. En la Descripción del Proyecto aparecen como “ejecutoras”, en el diagrama y texto son “sub-ejecutoras”, etc. 3. Resultados. Se percibe una situación ambigua con relación al punto de partida para la evaluación de resultados y productos. Se argumenta que existieron “limitantes” (cuáles?) en el Marco Lógico y que éste no fue el adecuado para dar seguimiento a los objetivos y metas establecidos en la operación. Se sugiere hacer explícito desde el inicio el problema que supuso carecer de una Línea de Base de indicadores. Asimismo, se sugiere relacionar las implicaciones de esta carencia con las lecciones aprendidas que supuso dicha experiencia (de construcción y validación de indicadores “sobre la marcha”) y las implicaciones para medición de objetivos y metas originalmente programados. 4. Administración del Programa y definición de Indicadores. El PCR y sus anexos claramente establecen que no fue hasta casi dos años después de iniciada la ejecución del Programa que se logra establecer una identificación precisa de las metas e indicadores a alcanzar con cada componente. Valdría la pena que el PCR profundice –como parte de las lecciones aprendidas-- en este antecedente y en el proceso que implicó la concertación de los mismos con la UCP. 5. Justificación de Logros. Se sugiere completar esta sección del documento (pág.11, listado de logros) para explicar las diferencias o efectos entre lo alcanzado realmente y los efectos directos planeados. Por 	

	<p>ejemplo, se menciona que más allá de la “formulación” de la Reforma Administrativa prevista se logró su aprobación por el Concejo Distrital; por lo tanto, no queda claro cuál era el efecto planeado originalmente, es que acaso sólo se buscaba “formular” el instrumento? (el objetivo de desarrollo textualmente cita “funcionamiento eficiente de la administración con base en la reorganización macroinstitucional”). Por otro lado, en la misma sección se cita la puesta en marcha del Sistema de Calidad del Distrito “...mediante la implementación progresiva de dos de las cuatro etapas previstas”, es qué no se alcanzaron las dos etapas adicionales? Valdría la pena contrastar cada logro explicando sus diferencias con el efecto planeado y aclarar además los siguientes aspectos: (i) la terminología de los instrumentos de planificación logrados (las estrategias no son planes y viceversa) y sus alcances en el tiempo (mediano y/o largo plazo); (iii) incorporar la referencia de pie de página relativa a la instancia certificadora que respalda la calificación de riesgo AAA del distrito (pag.11); (iv) indicar el la dirección electrónica del portal web en el documento a fin de que cualquier lector interesado pueda verificar este logro.</p> <p>6. Contribución con la Estrategia de País. Se sugiere ser más específico en los ámbitos que persigue la Estrategia de Modernización del Estado con el país para así precisar mejor la vinculación de las contribuciones del proyecto con dichos ámbitos o directrices. Asimismo, por tratarse de un programa de fortalecimiento dirigido a la modernización y mejoramiento de las capacidades de gestión de un gobierno local, sería recomendable que el Equipo contraste los logros e incorpore una breve mención de cómo estas contribuciones del programa resultan consistentes con la Estrategia de Desarrollo Subnacional del Banco (GN-2125-3).</p> <p>7. Explicación de diferencias entre productos planeados y actuales (logros). Se sugiere ampliar esta sección para explicar mejor las causas que impidieron completar en 100% un determinado indicador.</p> <p>8. Aclaración de indicadores. Se recomienda revisar el indicador 2.10 que expresa que el sistema de información en las Alcaldías Locales se implantó en un 100% y se citan únicamente 18 Alcaldías interconectadas, cuando el total de Alcaldías citado en los antecedentes y en otros indicadores es de 20 (Ver indicadores 2.1, 2.2 y 2.3). De ser un logro menor, explicar esta diferencia en la sección correspondiente. Se sugiere además precisar a que tipo de “conexión” o “interconexión” se refieren los indicadores adoptados para medir logros informáticos o comunicacionales (varios indicadores).</p> <p>9. Implementación del Proyecto. Se sugiere que las secciones A y B de este capítulo además de citar los factores críticos –positivos y negativos- se los explique brevemente, relacionando en el análisis el porqué se constituyeron como tales y priorizando las causas que contribuyeron a que representen un éxito o un fracaso.</p> <p>10. Sostenibilidad. Para el capítulo V se sugiere que se incorpore una referencia cruzada de los principales factores críticos de análisis con los respectivos indicadores clave que permiten corroborar dicho logro o</p>
--	---

	<p>contribución. Por ejemplo, el mejoramiento de las finanzas municipales por concepto del incremento de ingresos por servicios públicos (indicador 3.5 u otros) con la situación actual de las finanzas del municipio.</p> <p>11. Riesgos potenciales. Aunque el PCR no identifica riesgos potenciales, si plantea dudas sobre la sostenibilidad y consolidación de ciertos instrumentos obtenidos como productos del Programa. Sería deseable que al respecto se reflejen además, cuáles podrían ser algunas de las recomendaciones o acciones preventivas de mitigación que permitirían asegurar que dichos productos no se ven afectados por futuros cambios en la administración pública del Distrito.</p> <p>12. Lecciones Aprendidas. Se sugiere revisar el capítulo VII para ser mucho más preciso y explícito en las lecciones que se reseñan; aludir más al aprendizaje obtenido con las experiencias y lo que podría implicar para el Banco los cursos de acción adoptados. P.ej. “...es importante fortalecer el Marco Lógico” por qué? qué falló? Cuáles fueron las consecuencias? Cuáles los atenuantes? cómo se enfrentaron los problemas?, en este caso particular, la lección aprendida seguramente apunta mucho más allá que a una simple conclusión de reforzar el instrumento. Ídem con las “virtudes” de contar con una UCP que sea parte de la agencia ejecutora, etc. Precisar el tema del SIFI (lección 5) porque es difícil de captar a qué exactamente se refiere el producto referido y la lección misma. Se sugiere además rescatar cuál fue la lección en los numerales 6 y 7.</p>	
--	---	--