



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento del Sistema Información Financiera Territorial

País: Colombia

Sector/Subsector: ICF/ICS

Equipo de Proyecto Original: Carlos Oliva (RE3/OD5), Jefe de Equipo de Proyecto; Mario Sanginés (INT/FIS), Javier León (RE3/OD5), José De La Torre (LEG/OPR), y Pablo Ríos (COF/CCO).

Número de Préstamo: Contrato No 1053/OC-CO

Número de Proyecto: CO0226

Fecha del QRR: 13 de Diciembre, 2010

PCR Equipo: Robert Pantzer (ICS/CCO), Jefe de Equipo; Germán Carrillo (Gerente Programa FOSIT); Tomás Facet (Consultor) y Luz Melody Ladrón de Guevara (ICF/ICS).

Índice

NOMBRE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INFORMACIÓN FINANCIERA TERRITORIAL.....	1
I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO.....	5
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
<i>i. Objetivo(s) del desarrollo.....</i>	<i>6</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>6</i>
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	7
III. RESULTADOS	8
A. EFECTOS DIRECTOS.....	9
B. EXTERNALIDADES.....	11
C. PRODUCTOS	11
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	15
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	15
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	15
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	15
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	16
V. SOSTENIBILIDAD	16
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	16
B. RIESGOS POTENCIALES.....	16
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	17
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	17
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	17
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	21
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	21

Anexos

1. Ayuda Memoria del Taller de Cierre.
2. Evaluación final del Prestatario
3. Presentación del Taller de Cierre

Abreviaturas y Acrónimos

APN	Administración Pública Nacional
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
CGN	Contaduría General de la Nación
CGR	Contraloría General de la República
CHIP	Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública
CONFIS	Consejo Superior de Política Fiscal
FOSIT	Programa para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial
FUT	Formato Único Territorial
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MIGFT	Modelo Integrado para la Gestión de la Información Financiera Territorial
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PSCD	"Public Sector Contract Accounting"
SIT/SIFT	Sistema de Información (Financiera) Territorial
SGFT	Sistema de Gestión Financiera Territorial
SMA	Soporte, Mantenimiento y Actualizaciones

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: <u>CO0226</u>	TITULO: <u>Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial</u>
Prestatario: REPUBLICA DE COLOMBIA Agencia ejecutora (AE): MINISTERIO DE HACIENDA Y CRFEDITO PUBLICO	Fecha aprobación Directorio: 12 Nov 1997 Fecha efectividad contrato préstamo: 12 Feb 1998
Préstamo(s): 1053/OC-CO Sector: Reforma y Modernización del Estado Instrumento de préstamo: Inversión Específica	Fecha elegibilidad primer desembolso: 09 Ago 1999 Meses en ejecución * desde aprobación: 166 * desde efectividad del contrato: 163
	Períodos de desembolso Fecha original desembolso final: 12 Feb 2001 Fecha actual desembolso final: 30 Jun 2010 Extensión acumulativa (meses): 113 Extensión especial (meses): 4
	Monto préstamo(s) Monto original: US\$6,000,000 Monto actual: US\$6,000,000 Pari Passu (si aplica): 53.39%
	Fueron fondos redireccionados de [] o a [] este proyecto? [X] N/A (favor marcar una) N/A
	Monto US\$: N/A
	Número de proyecto(s) o subproyecto(s) para donde los fondos fueron redireccionados: N/A
	Número de Project(s) o subproyecto(s) de donde los fondos fueron redireccionados: N/A
Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): No Clasificación ambiental: A, B, o C	Desembolsos Monto actual: US\$5,991,826 (99.86 %)
	En estado de "Alerta" Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño

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

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

El proceso de descentralización que se inició en Colombia a partir de la Constitución de 1991, generó mayores responsabilidades y competencias financieras a las entidades territoriales -departamentos y municipios- en el manejo de recursos financieros, tanto los propios como los transferidos por el gobierno nacional. Esto requiere una mayor capacidad de gestión de las administraciones territoriales y una articulación con el nivel central en los aspectos relacionados con el intercambio de información y el análisis de las finanzas públicas. Se calcula que, en la actualidad, los departamentos, municipios y sus respectivas entidades descentralizadas son responsables de más del 45% del gasto público, el cual se ha venido incrementando según la normatividad y los acuerdos institucionales vigentes. El proceso de descentralización ha conllevado a un cambio en las funciones de los distintos niveles de gobierno y en especial en lo relacionado con el seguimiento y monitoreo propios del gobierno central y de las entidades de control sobre la gestión de los departamentos y los municipios. La Ley 358 de 1997 le asigna al gobierno central la responsabilidad de controlar el endeudamiento territorial para evitar desequilibrios fiscales y financieros. Adicionalmente, las dependencias del gobierno central utilizan la información financiera territorial para, entre otros propósitos efectuar: (i) seguimiento macroeconómico y financiero; (i) control de la gestión fiscal; (ii) definición de los montos a transferir a las entidades territoriales; y (iv) adopción de políticas macroeconómicas.

Por ello la gestión de los flujos de información entre las entidades territoriales y las dependencias del gobierno central resulta de vital importancia. Esto permitiría llevar a cabo el control fiscal con base a datos completos, confiables, coherentes y oportunos, y principalmente en el mismo formato. Las deficiencias y obstáculos que se presentan en el flujo de información y la falta de un modelo único, estándar y un sistema de información reglamentado para la recopilación y producción de los estados financieros de las entidades territoriales, dificultan la toma de decisiones del nivel central. Estos flujos de información no están estandarizados ni normalizados, lo que hace que las distintas dependencias que solicitan simultáneamente información fiscal a los departamentos y municipios generen confusión e ineficiencia en la manera en que se transmite, procesa y difunde la información a nivel del gobierno central, las mismas entidades territoriales y el público en general. Las solicitudes repetidas de obtención de información por parte de las dependencias del gobierno central provocan en las entidades territoriales dificultades para el procesamiento y envío de la información. Además cada una de las solicitudes se realiza con instrumentos distintos y conceptos presupuestales, financieros y de caja heterogéneos que incrementan la carga de producción de la información y dificultan la consolidación y comparación de las distintas cifras.

Para cumplir con la gestión financiera, las entidades territoriales no pueden ser consideradas de manera uniforme pues todas ellas son heterogéneas en términos de población, cultura, recursos, desarrollo, reglamentación y tamaño, entre otras condiciones. Esto se ve reflejado en la disparidad que se observa en el grados de implantación de sistemas de información financieros que en ciertos casos se pretende integrar, así como su habilidad de llevar a cabo el proceso de gestión financiera y proveer la información requerida por los diferentes usuarios de manera confiable y oportuna.

La mayoría de las entidades territoriales posee una capacidad institucional inferior a la que se requiere para llevar a cabo el proceso de gestión financiera y procesar los distintos niveles de información asegurando la confiabilidad y oportunidad de la información, problema que se ve agravado por la proliferación de demandas del gobierno central. El proceso de descentralización fomentó la autonomía de las entidades territoriales permitiéndoles acceder a recursos de fuentes distintas al sector público, lo que implica la necesidad de proveer de información al sector privado y a la ciudadanía en general. En vista de que no existe un modelo de información único y de fácil acceso, estos sectores optan por solicitar los datos a las propias entidades territoriales, aumentando la carga que esto supone para el procesamiento de información.

En este contexto, la República de Colombia firmó el contrato de préstamo No. 1053/CO-CO con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la financiación del Programa para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial (FOSIT). El objetivo general del Programa consistió en diseñar, desarrollar e implantar un sistema integrado de información que permitiera generar y difundir información financiera territorial confiable, oportuna y completa, con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales del nivel central. Para alcanzar este objetivo se buscó implementar un Sistema de Información Financiera Territorial (SIT) único, confiable, transparente y adecuadamente reglamentado, que permitiera canalizar el flujo de información financiera de las entidades territoriales seleccionadas hacia los organismos centrales y al público en general.

La entidad ejecutora fue el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con el concurso del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, bajo el convenio de asistencia técnica COL/99/017. Como resultado de esta situación el Gobierno Nacional definió un Programa que incluyó la implementación de dos estrategias: (i) el Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública (CHIP) a fin de canalizar la información desde las entidades públicas al gobierno central; y (ii) la implantación del Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) en algunas entidades territoriales, para fortalecer la gestión interna con miras a mejorar la calidad de los datos en su fuente de origen.

El cuadro a continuación resume la operación.

Entidad	Componente
CGN	<i>Implantación del SIT en la Contaduría General de la Nación</i>
EETT	<i>Implantación del SIT en las entidades territoriales (EETT)</i>
MHCP	<i>Coordinación y actividades centrales</i>
MHCP	<i>Fondo para la mejora de la gestión financiera territorial</i>

De acuerdo con el contrato de préstamo para esta operación, la administración de los recursos del Programa fue canalizada mediante la suscripción de un convenio entre el Gobierno Colombiano y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ("PNUD").

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del desarrollo

El objetivo general del Programa consistió en generar y difundir información financiera territorial confiable y oportuna con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales correspondientes. Para alcanzar este objetivo, el Programa se diseñó para establecer las bases de un SIT Único, transparente y adecuadamente reglamentado que canalizara el flujo de información financiera de las entidades territoriales a las dependencias del gobierno central y al público en general.

Los objetivos específicos de esta operación consistían en:

1. Mejorar la información disponible para la toma de decisiones por parte de las dependencias del gobierno central en materia fiscal y financiera;
2. Racionalizar los flujos de información entre los niveles central y territorial, eliminando duplicaciones y estableciendo a la CGN como canalizador único;
3. Sistematizar la información financiera de las entidades territoriales como instrumento de apoyo para la mejora de su gestión interna;
4. Generar mayor transparencia en el uso de recursos fiscales, brindando acceso a la información financiera territorial por parte del público;
5. Colaborar en el diseño de proyectos de fortalecimiento de la administración financiera en las entidades territoriales, y
6. Apoyar la labor de los departamentos para incorporar a sus respectivos municipios al SIT.

ii. Componentes

El Programa se estructuró en cuatro componentes:

1. **Implantación del SIT en la Contaduría General de la Nación.** Este componente ejecutaría las actividades relacionadas con el desarrollo e implantación del SIT en la CGN en el contexto de sus funciones como receptor y administrador de la información, así como otras relativas a la mejora integral de la contabilidad pública, e incluía las siguientes actividades:
 - a. Adaptar las normas internas de la CGN para introducir el SIT en su organización y funciones;
 - b. Brindar el apoyo metodológico necesario (revisión del plan de cuentas, análisis de las técnicas de consolidación, etc.) requerido por la CGN para procesar la información territorial;
 - c. Elaborar y difundir normas técnicas y procedimientos de registro de información a las entidades territoriales;
 - d. Hacer un diagnóstico de los requerimientos informáticos y de capacitación en las entidades donde se planeaba implantar el SIT durante el primer año;
 - e. Desarrollar y poner en marcha un sistema de recepción y procesamiento de información financiera territorial;
 - f. Establecer un mecanismo dinámico de coordinación con los organismos usuarios de información para atender sus demandas en el tiempo, calidad y cobertura apropiadas, incluyendo la capacitación de los organismos usuarios y la difusión de información al público;
 - g. Fortalecer la contabilidad integrada mediante la introducción de conceptos y metodologías nuevos, y

- h. Impartir capacitación, tanto en el trabajo como mediante cursos y seminarios, sobre temas de interés territorial y financiero-contable en general.
2. **Implantación del SIT en las entidades territoriales.** Este componente agrupaba las actividades relacionadas con la implantación del SIT en al menos cinco entidades territoriales que permitiera, además, la generación de los modelos departamentales y municipales, e incluía las siguientes actividades:
- a. Modernización de los procesos utilizados en las entidades territoriales para generar información financiera con el fin de homogeneizar los criterios de registro;
 - b. Instalación de los mecanismos informáticos necesarios para el funcionamiento del SIT, incluyendo equipamiento informático, de comunicaciones y software; y
 - c. Capacitación a los funcionarios de la entidad territorial en el empleo del SIT y otros temas relacionados con el análisis financiero en general.
3. **Fondo para la mejora de la gestión financiera territorial.** Se creará un fondo especial en el programa al cual podrán acceder las entidades territoriales. El fondo será de carácter no reembolsable y tendrá dos "ventanillas" para el acceso a recursos: la ventanilla 1, para el diseño de proyectos de fortalecimiento de sus administraciones financieras, los que serían financiados por otras fuentes u operaciones futuras; y la ventanilla 2, para la financiación de proyectos propios de los gobiernos departamentales, existentes o en proceso de diseño, orientados a la integración de la información financiera de sus respectivos municipios.
4. **Coordinación y actividades centrales.** La dirección del programa ejecutaría directamente una serie de actividades esenciales con el apoyo de su Unidad Coordinadora, su asesoría legal y especialistas de corto plazo. Entre estas actividades se destacaban:
- a. Elaboración de los diseños lógicos, procedimentales y las estrategias del SIT;
 - b. Definición y promoción de las reformas legales necesarias para la sostenibilidad institucional de los objetivos del programa;
 - c. Definición de la estrategia a medio y largo plazo para incorporar a la mayor cantidad de entidades territoriales al SIT; y
 - d. Planificación y diseño de los términos de referencia de la solución informática. Para apoyar estas actividades, se previó la suscripción de un Acta de Intención entre los principales usuarios del SIT a nivel del gobierno central, entre ellos, las direcciones o unidades correspondientes del MHyCP, el DNP y el DANE, además de la CGN, el CONFIS y el Banco de la República. Estos usuarios se comprometieron a utilizar el SIT en la medida que éste satisficiera sus demandas, lo que a su vez sería una muestra del apoyo de las dependencias del gobierno al programa. Este compromiso debía ser refrendado por un decreto ejecutivo una vez que el SIT se encuentra plenamente operativo. En este sentido, la coordinación del programa debía dar seguimiento a los acuerdos institucionales suscritos en referencia al uso del SIT como fuente única de información y a la demanda por el SIT de parte de las entidades territoriales, además de manejar de una manera eficiente el período de transición mientras se implantara el sistema y mientras prevalecían los métodos usuales de recolección de datos de los distintos usuarios.

c. **Revisión de la Calidad del Diseño**

El Programa FOSIT constituyó un ambicioso plan para implantar una solución estándar e integral en materia de administración de la información financiera en la Contaduría General de la Nación (CHIP) y algunas Entidades Territoriales (SGFT). El Programa incluía módulos relacionados con planificación y ejecución presupuestaria contabilidad administrativa-financiera, presupuesto, rentas), mesas de ayuda al usuario y herramientas de inteligencia de negocios. Luego de algunos intentos fallidos con diferentes proveedores de aplicaciones electrónicas, se decidió finalmente asumir la implementación del CHIP por parte de la CGN y aceptar la propuesta de SAP de implementar su solución ERP, en el caso del SGFT.

Como resultado de este diseño, se consolidaron esquemas institucionales que promovieron la coordinación entre entidades, lo que resultó fundamental para el avance y complementariedad de las distintas iniciativas territoriales. El diseño del marco lógico fue acorde con las actividades y resultados esperados, lo que permitió mantener el control de la ejecución del programa, llegando en el caso del CHIP a superar las metas planteadas y a realizar actividades adicionales que no fueron contempladas en el diseño original (caso del SGFT), pero que contribuyeron a afianzar los resultados.

Deficiencias de diseño encontradas

Las posibles deficiencias que se encontraron en el marco del diseño se vinculan a riesgos no adecuadamente contemplados tanto respecto de sus causas como de sus consecuencias potenciales:

- a. Riesgos derivados de la capacidad institucional requerida en relación con la complejidad inherente al esquema institucional establecido, y
- b. Riesgos inherentes a la metodología de implantación seleccionada

Riesgos relacionados con la capacidad institucional requerida en relación con la complejidad inherente al esquema institucional establecido: Si bien se contaba con un manual operativo detallado, este no constituía un paliativo efectivo para mitigar las consecuencias derivadas de las diferencias y limitaciones de capacidad institucional (recursos tecnológicos, humanos, físicos, etc.) de los distintos ejecutores, las cuales hubieran requerido de acciones específicas en cada entidad. Asimismo, los mecanismos de articulación y coordinación definidos en dicho manual, no generaron los suficientes incentivos ni previeron alternativas para la efectiva supervisión tanto del Comité Ejecutivo como de la Unidad Administrativa creada en el MHCP.

Recomendación para el Banco: En los casos en los que se requiera de un esquema institucional similar a este, prever un relevamiento detallado de la capacidad de las distintas entidades participantes a fin de incorporar acciones específicas que permitan reducir y nivelar la deficiencias de capacidad institucional mínima requerida como para asegurar el éxito en la implantación de soluciones que impliquen la integración de sistemas, así como prever mecanismos de supervisión que reconozcan las diferencias institucionales y las necesidades de asistencia técnica de cada ejecutor.

Riesgos inherentes a la metodología de implantación seleccionada: En el caso del CHIP, la decisión de optar por un “desarrollo de aplicación a medida”, en proyectos de esta magnitud y complejidad, debiera de haber incorporado criterios flexibles a fin de poder adoptar nuevas soluciones tecnológicas que pudieran satisfacer los objetivos perseguidos dentro del marco de los recursos financieros y tiempo de implementación originalmente previstos. La solución tecnológica originalmente prevista para implementar este proyecto fue la de “client-server.” Esta solución implica el instalar, operar y mantener la aplicación en tantos servidores como entidades que utilizan la aplicación. Si bien esta solución era adecuada al momento del diseño del proyecto, el excesivo tiempo que demandó su implementación –debido principalmente a las limitaciones de capacidad institucional aludidas en el punto anterior- y considerando la rapidez de los avances en materia de tecnología de la información, determinó que la misma estuviese desactualizada mucho antes de su implementación. La modalidad “web-based”, que implica instalar y mantener la aplicación en un solo servidor central, operando el sistema en red a través de un buscador o “browser”, es mucho más costo-eficiente que la modalidad de “client-server.”

En el caso del SGFT, si bien la solución SAP¹ es integral y completa, el plan de implantación y ejecución no previó la implementación modular lo que hubiera permitido alcanzar (“victorias tempranas”) que posibilitaran galvanizar el apoyo político necesario para asegurar el éxito de este tipo de proyectos consolidando el reconocimiento de Programa por parte de los usuarios y de la Alta Administración.

Recomendación para el Banco: El diseño de este tipo de programas debiera prever la flexibilidad necesaria para asegurar la incorporación de nuevas soluciones tecnológicas que puedan tornar el mismo más costo-eficiente y que permitan la obtención de “ventajas tempranas” de forma tal de asegurar el grado de aceptación y apoyo necesarios para este tipo de programas que requieren de recursos y tiempos de implementación considerables. En tal sentido, el diseño de este tipo de proyectos debiera de contemplar un enfoque modular con base a una plataforma de implementación que asegure que el sistema de información integrado tendrá una vida útil de 10 a 15 años a fin de justificar el costo y esfuerzo de implementación. Asimismo, se recomienda que el diseño identifique con claridad cada una de las “victorias tempranas” que se planea alcanzar, identificando costos y tiempos en el contexto de un camino crítico que permita asegurar el apoyo de los usuarios a lo largo del periodo de implementación total de la solución integrada.

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Plenamente Satisfactorio(PS) ☒ Menos que Satisfactorio (MS) ☐ Insatisfactorio (I)

III. Resultados

A continuación se describen los resultados alcanzados los cuales deben ser interpretados dentro del contexto determinado por la experiencia en la implementación de proyectos de tecnología de la información similares al analizado en este PCR. En tal sentido cabe destacar que solamente un 20% de los proyectos de esta naturaleza son ejecutados de acuerdo con lo previsto en tiempo y forma, mientras que en el 80% restante se observan costos y tiempos incrementales, que determinan que un 40% (o 32% sobre el total de los proyectos considerados), no sean implementados, y que el 60% restante (o 48% del total de los proyectos considerados), solo alcancen parcialmente los objetivos originalmente previstos a costos que los tornan poco eficientes y merman el apoyo de los usuarios por la solución alcanzada.

En el caso particular del Programa, es importante resaltar que los problemas arriba enunciados, los que no fueron convenientemente contemplados en su diseño, determinaron que en última instancia el Programa fuera implementado en solamente 5 de 9 entidades territoriales y en un total de 10 años en lugar de los 4 años originalmente previstos. No obstante ello, el Programa ha sido considerado exitoso – por parte del ejecutor y los participantes involucrados en dichas 5 entidades territoriales – en atención a su funcionalidad operativa. Este último concepto prescinde de la consideración

¹ SAP corresponde al nombre de la empresa Alemana de “software” que ofrece soluciones del tipo “Enterprise Resource Planning”, o ERP, que se caracterizan por capturar la información relevante en su fuente de origen y ponerla a disposición de los diferentes módulos que integran el proceso de información esperado para asegurar la funcionalidad requerida y el proceso decisorio de un gobierno, organismo o corporación.

de costo-eficiencia arriba señalado, el que se relaciona con el costo de instalación y mantenimiento de la aplicación derivado del tipo de plataforma tecnológica prevista originalmente ("client-server"), en lugar de la modalidad considerada más costo-eficiente ("web-based") que estuviera disponible luego de aprobado el proyecto y antes de su implementación.

Con base a lo antedicho, se podría concluir que en general el proyecto alcanzó los resultados esperados en los puntos en los que fue implementado y como tal fue considerado exitoso por el ejecutor y los usuarios directos de la información, a pesar de no constituir la solución más eficiente, y de haberse implementado en 5 de las 9 entidades territoriales previstas en el Programa, lo que representa un 55% de alcance de los objetivos originalmente previstos.

Asimismo, debe considerarse como otro factor altamente positivo, la decisión de la Contraloría de haber adoptado las medidas presupuestarias conducentes a efectivizar la captura de información en 3.125 entidades en lugar de las 70 originalmente previstas, lo que representó un incremento de 44 veces respecto de la meta original.

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo /Propósitos			
1. Establecer un sistema oportuno, completo y confiable para el flujo de información financiera de las entidades territoriales hacia los organismos centrales y al público en general.			
Clasificación: LP			
Indicadores Clave de Efectos Directos			Efectos Directos Logrados
Información financiera de al menos setenta (70) entidades territoriales disponibles a los usuarios del gobierno central, al término del proyecto			Se incorporan 3125 entidades con información disponible (Mar 2010)
Línea de Base 0 (12 Feb 1998)	Intermedia 0 (12 Feb 2003)	Termino del Proyecto 70 (31 May 2008)	
Entidades territoriales con información disponible			
Línea de Base 0 (12 Feb 1998)	Intermedia 0 (12 Feb 2003)	Termino del Proyecto 1 (31 May 2008)	Se logra un (1) sistema en producción (Dec 2007)
Sistema de difusión al publico de la información financiera territorial (CHIP) en operación, al termino del proyecto			
Línea de Base 0 (Feb 1998)	Intermedia 0 (12 Feb 2003)	Termino del Proyecto 1 (31 May 2008)	
Marco legal de la información financiera territorial revisado y adecuado para los usuarios "macro", al termino del proyecto			Marco legal (1) implementado (Dec 2007)
Reformulación. N/A			
Clasificación Resumen de Objetivo(s) de Desarrollo (OD):			
[] Muy Probable (MP) [X] Probable (P) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (I)			
Justifique brevemente la clasificación resumen del OD basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar las referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.			
Los desarrollos necesarios para finalizar la solución fueron realizados por la Contaduría General de la Nación que contrató a Unisys, Colombia, como "Consolidador de Información CHIP", en el año 2004. Unisys presentó un plan de trabajo – a ser financiado con los recursos del Programa FOSIT - que abarcaba dieciocho (18) meses calendario y unos cien (100) meses-hombre. Posteriormente, Unisys que desarrolló la aplicación, de mutuo acuerdo con el FOSIT, concluyó prematuramente su trabajo, lo que determinó la necesidad de rediseñar este componente. Asimismo, en el año 2004, se detuvo la implementación de las soluciones que se planeaba implementar en 9 administraciones territoriales como resultado de una serie de problemas operativos experimentados entre el consorcio Solucionara, y las gobernaciones intervinientes, comenzando con la Gobernación de Antioquia. Estos problemas culminaron en un acuerdo mediante el cual Unisys y el consorcio Solucionara asignaron sus respectivos contratos a la firma SAP, proveedora del software, quien se responsabilizaría de la conclusión del programa y las modificaciones necesarias que permitieran culminar con la implantación del SGFT en por lo menos 8 de las nueve entidades participantes.			
Durante el 2005, la Contaduría incluyó en el sistema las 70 entidades iniciales en las fechas y tiempos previstos; y adicionalmente proyectó que en el 2006 se incluirían 300 entidades más. Asimismo, el alcance del proyecto fue re-evaluado mediante la contratación de la firma IBM quien confirmó la viabilidad tecnológica del Programa. Es importante recalcar que contractualmente y para el cumplimiento de metas, sólo se pactó con las 70 entidades originales, por lo que se considera muy			

positivo que la Contaduría hubiera adoptado las acciones presupuestarias conducentes a incluir más entidades al sistema.

La primera parte del programa fue concluida satisfactoriamente a finales de 2007. La Contaduría contó con un universo de más de 3.000 entidades registradas en el sistema consolidador de información (CHIP). Con relación a la solución, la misma se encuentra en un estado de estabilidad tecnológica luego de haber incorporado la implementación de las recomendaciones que oportunamente fueran realizadas por consultorias externas independientes.

Con relación al cumplimiento con el cronograma de implementación del SGFT se observa que:

1. en abril de 2008, el ejecutor informó al Banco sobre retrasos respecto del cronograma que fuera rediseñado de común acuerdo con el Banco dentro del marco de la prórroga especial otorgada. Según la información suministrada por el FOSIT dichos retrasos obedecían a: (i) demoras derivadas del cambio de las administraciones locales experimentado en enero de 2008, y (ii) la complejidad que presentó el procesamiento o parametrización de algunas rentas.
2. El Banco fue informado que no obstante los retrasos presentados, durante los primeros días de las administraciones entrantes, los gobernadores y alcaldes de los distintos pilotos del Sistema de Gestión, habían manifestado su total interés y apoyo a la finalización exitosa del Programa con la mayor brevedad. Teniendo en cuenta esto, el MHCP presentó una solicitud de prórroga con su respectivo Plan de Acción y el Banco otorgó una nueva prórroga especial hasta el 31 de Julio de 2009.
3. Durante el segundo semestre de 2008 se realizaron varias actividades de seguimiento al cumplimiento con el nuevo cronograma para la implementación del sistema. Como apoyo al equipo de proyecto, se realizaron dos visitas de inspección, una en agosto - septiembre de 2008 y otra en diciembre del mismo año. Las misiones tuvieron por objeto: (i) revisar el estado de avance del Plan de Acción presentado como justificación de la solicitud de prórroga del contrato de préstamo e incorporaron visitas a las gobernaciones de: Antioquia, Cundinamarca, Caldas, Valle del Cauca y a la Alcaldía Mayor de Santiago de Cali; (ii) realizar un análisis del plan de trabajo presentado por parte de la firma SAP para dar cumplimiento a los compromisos contractuales; (iii) proponer alternativas que en caso de requerirlo, aumentaran la viabilidad técnica del plan de trabajo y contribuyeran a mitigar los riesgos asociados al mismo.

Los principales resultados fueron de estas misiones fueron:

- Se les clarificó a las entidades territoriales participantes la diferencia entre el compromiso contractual asumido por la firma SAP, en el marco del Programa FOSIT, y el alcance del proyecto como tal. La solución tecnológica de largo plazo para el proyecto pasa por la actualización de la plataforma informática que debiera migrar de la modalidad "client-server" a la modalidad "web-based", lo que implica costos y tiempos adicionales que escapan al marco original del contrato de préstamo originalmente suscrito entre el Banco y el MHCP.
- Se constató que el módulo central o "core" financiero implantado a la fecha en las diferentes jurisdicciones, había sido bien recibido por los responsables del sistema SGFT. En cuanto a la estado de implementación en la Gobernación del Valle del Cauca, se recomendó la constitución de un equipo "de ataque" integrado por todos los protagonistas involucrados en el cierre de fin de año, quienes diseñarían un Plan de Acción para asegurar el éxito en un tiempo considerablemente menor al de los años anteriores. Se consideró que el lograr un proceso de cierre anual exitoso, abría la posibilidad política de discutir la integración de la información de las rentas departamentales.

A la fecha de este PCR, el estado del Programa es el siguiente:

DNO, conjuntamente con el MHCP tramitaron una nueva prórroga a fin de cubrir el periodo 1 de agosto de 2009 al 31 de mayo de 2010. De acuerdo con las conversaciones sostenidas con los beneficiarios de la operación, esta sería la última prórroga a ser otorgada.

A la fecha, el CHIP cuenta con 6 usuarios estratégicos:

- Contaduría General de la Nación
- Departamento Nacional de Planeación
- Contraloría General de la República
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, y
- Banco de la República.

En relación con el proceso de cierre del año fiscal al 31 de diciembre de 2009, las entidades tuvieron plazo de reportar su información hasta el 28 de febrero de 2010 de acuerdo a las Resoluciones 248 y 375 de 2007 de la Contaduría General de la Nación. El sistema se encuentra instalado y transmitiendo información desde tres mil ciento veinticinco (3.125) entidades del nivel nacional, departamental y municipal, de un universo calculado de tres mil seiscientos treinta y cuatro (3.634), habiendo sido la meta inicial de setenta (70) entidades. El éxito de este producto se consolidó con el Decreto 3402 de 2007 que asignó el FUT como único formato autorizado para la recolección de la información presupuestal a través del CHIP.

En cuanto al SGFT, se culminó la implantación del sistema en 5 entidades piloto, 4 departamentos (Antioquia, Caldas, Cundinamarca y Valle del Cauca) y 1 municipio (Santiago de Cali). El centro o "core" financiero (módulos de presupuesto,

contabilidad, compras, tesorería, PAC, activos fijos, cuentas por pagar, crédito público e inversiones) está implantado en las 5 entidades; la última fue Valle del Cauca en octubre de 2007. Todas las entidades cumplieron los requisitos de no tener pendientes y completar 2 cierres mensuales consecutivos exitosos. Actualmente todas las entidades han logrado al menos un cierre anual exitoso. Desde inicio del año 2008, la operación del sistema ("core" financiero) es en línea y en tiempo real. Respecto de rentas (vehículos, consumo, sobretasa, valorización, registro, estampillas, degüello, predial, industria y comercio, RETEICA, y arrendamiento) la totalidad de los módulos fueron entregados a las entidades en diciembre de 2009. La renta de vehículos presenta problemas con su implementación, en general debido a que son rentas "tercerizadas", en las cuales existe dependencia de las empresas contratistas para obtener los datos fuente y/o la colaboración necesaria para utilizar el sistema desarrollado por el SGFT. Sin embargo, en todos los casos se encuentran avanzadas las negociaciones para completar la implementación en los plazos previstos.

Respecto de los restantes módulos (portal, inteligencia de negocios y bodega de datos), ya han sido instalados en todos los casos y sobre ellos se construyen los diferentes informes e indicadores del modelo. En particular, se trabaja sobre el "cubo multidimensional" de presupuestos como base para la generación de un tablero de control.

Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia de país en el país.

La experiencia del Banco en el ámbito territorial Colombiano es diversa y responde a la estrategia contenida en el documento de país GN-1886, aprobado en 1995, en el que se define como uno de los objetivos de la participación del Banco el apoyo a la descentralización y modernización de las instituciones públicas. Este objetivo es consistente con los mandatos de la Octava Reposición.

b. Externalidades

En el marco de los espacios de coordinación que se derivaron de la presente operación, se generaron sinergias, no previstas originalmente entre diferentes entidades y organismos. En particular:

1. Se facilitó el acceso de la información financiera por parte del público lo que contribuyó a transparentar el uso de los recursos fiscales frente a los contribuyentes. Esto se considera un incentivo para fomentar un mayor grado de cumplimiento con las obligaciones fiscales por parte de la población, reduciendo así la evasión fiscal. A la fecha, más de 3.000 entidades publican en un formato uniforme su información financiera, lo que difícilmente se hubiera logrado sin esta intervención.
2. Se sistematizó y racionalizó el manejo de la información financiera contribuyendo así a agilizar el proceso de gestión de los entes recaudadores y la predictibilidad del recurso presupuestario, a la vez que se redujo el costo de transacción.
3. Se facilitó y agilizó la capacidad de gestión de las entidades territoriales mediante la armonización y el ordenamiento de los criterios y procesos de generación de la información reduciendo sus costos internos en la captura y manejo de datos financieros.

c. Productos

Como se mencionó en la sección anterior, a la fecha de realización del presente informe, se encuentran aún en ejecución algunas actividades relacionadas con la implementación de algunas rentas, relevantes para la finalización exitosa de la operación. A la fecha se prevé que su finalización sea de acuerdo al cronograma establecido (31 de mayo de 2010) sin cambios en los supuestos vigentes. Sin perjuicio de ello, se deberá seguir de cerca y hasta la conclusión de la operación, el proceso de implementación de la renta de vehículos, proceso que está en gran medida "tercerizado."

III. PROGRESO EN LA EJECUCION (PE)			
Componentes (Productos):			
1. Componente 1: COORDINACION Y ACTIVIDADES CENTRALES			
Costo Total Componente 1: 3.996.768			
Contrapartida: 1.902.201	BID: 2.094.567	Desembolso BID: 100%	Clasificación: S

III. PROGRESO EN LA EJECUCION (PE)		
<u>Indicadores Clave de Productos Planeados</u>		<u>Productos Logrados</u>
1 COORDINACION Y ACTIVIDADES CENTRALES		
1.1 Plan de trabajo preparado y aprobado		
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	1 (31 Jul 2009)	
1.2 % Consultores Contratados según plan de trabajo		1 (31 Jul 2008)
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	100 (31 Jul 2009)	
1.3 % Adquisiciones realizadas según plan de trabajo		100 (31 Jul 2008)
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	100 (31 Jul 2009)	
1.4 Propuestas de modificaciones al marco legal elaboradas y presentadas a las autoridades		100 (31 Jul 2008)
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	1 (31 Jul 2009)	
1.5 Desarrollos informáticos implantados		1 (31 Jul 2008)
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	1 (31 Jul 2009)	
		1 (31 Jul 2008)
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.		
Reestructuración: Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (aprobado por el Departamento Operativo): [] Sí [X] No.		
2. Componente 2: IMPLANTACIÓN DEL CONSOLIDADOR DE INFORMACIÓN FINANCIERA TERRITORIAL (CHIP) EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN (CGN)		
Costo total del Componente 2: 2.492.830		
Contrapartida: 1.570.127 BID: 922.703 Desembolso BID: 99.77 % Clasificación: S		
<u>Indicadores Clave de Productos Planeados</u>		<u>Productos Actuales</u>
2 IMPLANTACION DE CHIP EN LA CGN		
2.1 Sistema informático, incluyendo bases de datos y vínculos con las entidades territoriales, en operación		
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	1 (31 Jul 2009)	1 (31 Jul 2008)
2.2 Metodología contable (plan de cuentas, procesos de consolidación) revisada y adecuada		
<u>Linea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	1 (31 Jul 2009)	1 (31 Jul 2008)

III. PROGRESO EN LA EJECUCION (PE)		
2.3 Funcionarios de la CGN capacitados para administrar el sistema		
<u>Línea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	100 (31 Jul 2009)	100 (31 Jul 2008)
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. El Programa en lo que se refiere a este componente cumplió con las metas planeadas originalmente.		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (aprobado por el Departamento Operativo): [] Sí [X] No.		
3. Componente 3: IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERA TERRITORIAL (SGFT) EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES Costo total del Componente 3: 6.305.346 Contrapartida: 3.390.790 BID: 2.914.556 Desembolso BID: 100 % Clasificación: U		
<u>Indicadores Clave de Productos Planeados</u>		<u>Productos Actuales</u>
3 IMPLANTACION DEL SGFT EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES		
3.1 sistema informático de apoyo en operación en nueve (9) entidades piloto		
<u>Línea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	9 (31 Jul 2008)	Dos (2) entidades territoriales con SGFT en operación
3.2 Metodología Información financiera completa (flujos de caja, ejecución presupuestal, etc.) alimentada al sistema en tiempo y calidad, tanto de las entidades cubiertas como de sus entes descentralizados		
<u>Línea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	9 (31 Jul 2009)	Cinco (5) entidades territoriales con core-financiero en operación
3.3 Funcionarios del área financiera de las entidades territoriales capacitados para el uso del el sistema		
<u>Línea de Base</u>	<u>Meta a la Terminación</u>	
0 (12 Feb 1998)	9 (31 Jul 2009)	Cinco (5) entidades territoriales con core-financiero en operación
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. Las principales diferencias entre los productos esperados y los realmente alcanzados consisten en lo siguiente:		
1. Captura de información financiera y fiscal en 3,125 entidades territoriales, en lugar de las 70 originalmente esperados, lo que representa un alcance 44 veces superior a la meta originalmente planificada. 2. Implementación del SGFT en solo 5 de las 9 entidades piloto originalmente planificadas, lo que representa un alcance de 56%. 3. Costo de implementación, operación y mantenimiento menos que eficiente considerando que la modalidad de "client-server" conlleva un costo mucho más elevado que la de "web-based" que estuviera disponible antes de la implementación del sistema.		
Las diferencias arriba indicadas obedecen a las siguientes causas: Producto 3.1 Aunque la planeación y definición inicial de este componente aparentemente era sencilla, algunos factores influyeron en el transcurso del proceso: (i) no se trabajó profundamente en el cambio de cultura y las oposiciones internas presentaron un primer escollo que tomó tiempo y acciones complementarias para minimizarlo, en las 9 instituciones originalmente identificadas como participantes; (ii) la herramienta sobrepasó la capacidad de los proveedores locales, Unisys y el		

III. PROGRESO EN LA EJECUCION (PE)

consorcio Soluciona lo que provocó retrasos y problemas operativos entre las firmas seleccionadas inicialmente y las entidades territoriales piloto prolongando el periodo de implementación al menos en 2 años, con el consecuente sobre costo financiero para el Programa; y (iii) el cambio de autoridades en los entes territoriales piloto (tres administraciones y de varios jefes de proyecto), que representó un problema mayor en todas las entidades y también contribuyó en gran medida a retrasos adicionales.

Producto 3.2 El principal problema en esta meta se asocia igualmente a la incapacidad de las firmas consultoras de ejecutar el componente informático. Sin embargo, es preciso rescatar que se logró por primera vez en la historia territorial Colombiana, contar con un mapa funcional integrado de procesos en todas las entidades, desde una visión totalmente técnica definida por las entidades bajo el liderazgo del MHCP y el Banco.

Producto 3.3 Con relación al desarrollo del Sistema de Gestión Financiera Territorial, además de los factores indicados anteriormente, durante el 2008 se dieron varias situaciones: en abril de 2008, el Banco fue informado sobre la existencia de retrasos en el cronograma inicialmente pactado en el marco de la prórroga especial otorgada. Dichos retrasos según la información suministrada por el FOSIT se justificaban en: (i) El cambio de las administraciones locales en Colombia de enero de 2008, cuyo proceso electoral impacto durante prácticamente todo el segundo semestre del año 2008, y (ii) la complejidad que presentó el procesamiento o parametrización de algunas rentas. El cronograma inicialmente pactado en el marco de la prórroga especial otorgada sufrió algunos retrocesos. El Banco fue informado que no obstante los retrasos presentados, durante los primeros días de las administraciones entrantes, los gobernadores y alcaldes de los distintos pilotos del Sistema de Gestión, habían manifestado su total interés y apoyo a la finalización exitosa del Programa con la mayor brevedad. Teniendo en cuenta esto, el MHCP presentó una solicitud de prórroga con su respectivo Plan de Acción y el Banco otorgó una nueva prórroga especial hasta el 31 de Julio de 2009. En este contexto se realizaron tres (3) visitas de inspección, una en Agosto - Septiembre de 2008, una en Diciembre del mismo año y otra en Febrero-Marzo 2010.

A la fecha el estado del Programa es el siguiente:

En 31 de julio de 2009 venció la vigencia de la operación y, el DNP conjuntamente con el MHCP, tramitaron una nueva prórroga especial hasta el 30 de Junio de 2010. Dicha prórroga es la última de acuerdo a las conversaciones sostenidas con los beneficiarios de la operación. A la fecha y después de superar las dificultades normales en este tipo de proyecto, se logra consolidar un Sistema de Gestión Financiera Territorial en las Gobernaciones de Caldas, Cundinamarca, Antioquia y Valle, y en el municipio de Cali; ya se cuenta con una solución departamental (Antioquia) y otra municipal (Cali) en productivo y se estima que las Gobernaciones de Cundinamarca, Valle y Caldas, en el tema Rentas, estarán en productivo antes de finales del 2010.

En el futuro, se recomienda al Banco:

1. Ampliar y fortalecer las acciones que preparen a las instituciones para adoptar modelos exitosos (ERP) en otros ambientes pero que al ser llevados al sector público se enfrentan con rechazo directo por parte de los funcionarios de las entidades mismas
2. Dada la comprobada complejidad de instalar la solución adquirida, unida a los grandes adelantos tanto en el Gobierno en temas de modernización, así como el mercado tecnológico, es preciso explorar soluciones alternativas que complementando la visión se apoyen técnicamente en el "blue-print" existente, ofreciendo soluciones más flexibles que permitan ser implementadas en entidades con diferente grado de capacidad en términos de sus recursos humanos y financieros.
3. Considerar la adopción de soluciones "en la nube" ("cloud computing"). Este tipo de soluciones podrían constituirse en un modelo mucho más adecuado y costo-eficiente para el resto de departamentos y entidades descentralizadas en Colombia

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (aprobado por el Departamento Operativo): [] Sí [X] No.

d. Costos del Proyecto

INVERSIONES	PRESUPUESTO			ACUMULADO AL 30 DE JUNIO DE 2010			% DIFERENCIA		
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
Coordinación y Actividades Centrales	2,094,567.00	1,720,467.00	3,815,034.00	2,094,567.00	1,902,201.00	3,996,768.00	100.00%	110.56%	104.76%
Implantación del SIT en la CGN	924,796.00	1,570,127.00	2,494,923.00	922,703.00	1,570,126.94	2,492,829.94	99.77%	100.00%	99.92%
Implantación del SIT en las Entidades Territoriales	2,914,556.00	3,566,542.00	6,481,098.00	2,914,556.00	3,390,790.00	6,305,346.00	100.00%	95.07%	97.29%
Fondo para la mejora de la Gestión Financiera Territorial	6,081.00		6,081.00				100.00%		100.00%
Sin Asignación Específica									
Costos Financieros	60,000.00		60,000.00	60,000.00		60,000.00	100.00%		100.00%
Totales	6,000,000.00	6,857,136.00	12,857,136.00	5,991,826.00	6,863,117.94	12,854,943.94	99.86%	100.09%	99.98%

Al momento de finalización de la vigencia del crédito se contaban con recursos BID por desembolsar de US\$8.174,37, destinados para pagos a SAP Andina y del Caribe, contrato en proceso de liquidación a la fecha de cierre de la operación. El presupuesto de contrapartida nacional, compuesto entre otros por aportes de las entidades territoriales beneficiarias, contempla la Unidad Coordinadora hasta diciembre de 2010, fecha estimada de cierre.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Factores Positivos

- En la etapa de diseño del Programa se identificaron 2 riesgos principales:
 - La permanencia de los sistemas de información paralelos. Las dependencias del gobierno central, usuarios potenciales del SIT, solicitan la información financiera territorial mediante sistemas "ad hoc", lo que presenta el riesgo de que, aunque el SIT funcione según lo previsto, los sistemas "ad hoc" perduren por inercia institucional o por desconocimiento sobre los datos proporcionados por el SIT; y
 - Limitada participación de las entidades territoriales. Dado que las entidades territoriales no están obligadas a utilizar el SIT, lo que incrementaba el riesgo que algunas de ellas se abstuvieran de participar en la implantación.

Estos riesgos fueron adecuadamente contemplados en el proceso de diseño y durante el proceso de implementación, de forma tal que los usuarios directos del sistema aceptaron el mismo y lo están utilizando en forma satisfactoria. Asimismo, debe destacarse el hecho que la captura de información fue incrementada en aproximadamente 44 veces respecto de la meta originalmente prevista (de 70 a 3.125 entidades territoriales).

Durante la implementación, el riesgo más importante estuvo asociado al cambio de gobierno a mediados de 2006 y consistió en que el cambio en las autoridades redundara en cambios en los objetivos y/o contenido de la estrategia de implementación y alcance general del Programa. Sin embargo, el alto grado de congruencia entre los objetivos y metas esperadas en el Programa y las reales necesidades en materia de confiabilidad, integridad y oportunidad de la información fiscal contribuyó a asegurar la continuidad en la implementación a pesar de los importantes retrasos experimentados como causa de falta de capacidad de los operadores nacionales y de los cambios de las autoridades de gobierno.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El MHCP (grupo FOSIT) participó en la planeación, diseño y ejecución del programa en forma directa, conjuntamente con las Entidades Territoriales participantes, lo cual facilitó la apropiación de objetivos y la interiorización de metas por parte

de los funcionarios y directivos. Las entidades entendieron que era fundamental que personas de todas las áreas y dependencias se involucraran en el proceso de transformación, porque resultaba imposible promover el cambio si no había una participación decidida y comprometida, especialmente por parte del equipo directivo de las instituciones. Por otra parte, contar con una Unidad Coordinadora conformada por especialistas de alto nivel, facilitó la articulación integral del programa de modernización, la vinculación activa de los funcionarios de las entidades beneficiarias, un mayor compromiso con los objetivos y la sostenibilidad de las acciones.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

La Viceministra de Hacienda y Crédito Público, en ocasión de la realización del Taller de Socialización de Resultados del Programa de "Fortalecimiento de la Información Financiera Territorial" (FOSIT), Bogotá, Julio 6 de 2010, destacó los logros alcanzados con la ejecución del FOSIT, liderado por el Ministerio de Hacienda y reconoció el apoyo y la oportuna supervisión del BID a lo largo de la ejecución técnica del Programa. Este reconocimiento explícito de parte de las autoridades del MHCP es demostrativo del alto grado de satisfacción experimentado por el ejecutor a través de la implementación del Programa, más allá de que el mismo fuera implementado en solo 5 de las 9 entidades territoriales piloto. Asimismo, el MHCP destacó en particular lo adecuado y oportuno de la supervisión técnica del Banco a lo largo de esta operación, lo que contribuyó a superar los numerosos obstáculos y dificultades experimentadas (ver Anexo conteniendo discurso de la Viceministra de Hacienda y Crédito Público).

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad del sistema corresponde en buena medida a cada entidad participante del Programa, pues una vez recibido, la operación del día a día y en tiempo real es su responsabilidad. Los defectos del sistema están cubiertos por una garantía de dos años para desarrollos y a perpetuidad del estándar, en la medida que se pague el SMA (Soporte, Mantenimiento y Actualización), periodos durante los cuales el implantador debe responder dentro de los acuerdos contractuales.

La materialización del Modelo Integrado de Información Financiera Territorial (MIGFT) con la implementación del Core Financiero del SGFT y de las Rentas, constituye un importante avance en el fortalecimiento de la gestión financiera en las entidades territoriales. Probado el modelo y hechos evidentes los beneficios, quedan tareas por culminar y otras por emprender. La muestra de entidades donde el Programa ha intervenido reúne a algunas de las más relevantes para las finanzas Colombianas pero sólo constituye una fracción. El Programa ha identificado que ampliando la implementación del MIGFT a aproximadamente dieciocho (18) entidades, estaría representado aproximadamente el 50% de las finanzas territoriales, lo que lleva a la conclusión que este paso es de trascendencia en los términos de los objetivos que dieron origen al Proyecto FOSIT.

La ampliación de la muestra, a partir de las bondades técnicas y funcionales del SGFT adoptado, llevará el sistema a un mayor número de entidades a través de la estrategia de hospedaje de aplicaciones en "la nube" ("hosting"), lo que dados los adelantos tecnológicos puede ser complementado con la ampliación de funcionalidades y con la minimización de exigencias de "hardware" para las entidades (el modelo "hosting" sólo requiere de acceso a Internet y se presta desde un proveedor centralizado).

b. Riesgos Potenciales

El reciente cambio de autoridades del gobierno central podría contribuir a afectar la continuidad del programa, en particular su implementación en todo el ámbito de las entidades territoriales Colombianas. Asimismo, el costo inherente de implementación y mantenimiento del sistema derivado de la modalidad originalmente prevista, constituye un factor a considerar respecto de la continuidad del Programa. En este sentido, es muy importante el papel que el BID pueda representar frente a la nueva administración, para ilustrarla respecto de los beneficios que este Programa y su continuidad y extensión a la totalidad de las entidades territoriales tiene para Colombia. Parte de este dialogo con las nuevas autoridades, y dentro del marco de contribuir a aumentar la eficiencia de la gestión financiera y la transparencia

en el uso de los recursos, el Banco debiera entablar un dialogo técnico a fin de viabilizar la consideración de soluciones que incorporen nuevas tecnologías de información que permitan brindar continuidad al Programa en forma flexible y a menor costo que la solución seguida en la implementación del sistema en las 5 entidades territoriales alcanzadas por el Programa.

Asimismo, en el caso del CHIP, la CGN está trabajando en la implementación de un plan de sostenibilidad que incluye el mantenimiento y la actualización de la plataforma informática, para lo cual ya procedió a tomar los recaudos presupuestarios necesarios. Con relación al SGFT, la Viceministra de Hacienda ha propuesto que cada entidad se apropie y garantice la continuidad de los sistemas. En ese sentido, según lo manifestado por las entidades participantes, uno de los riesgos importantes es el costo de los consultores SAP. Actualmente se están estudiando soluciones alternativas tales como el Centro Nacional de Competencia del que se derivarán beneficios por: (i) generación de sinergias; (ii) aprovechamiento de economías de escala; (iii) beneficio de la unidad de operación; (iv) coordinación para la generación de información única; y (v) soporte técnico y funcional a la medida de los requerimientos de las entidades territoriales (vi) Ampliación y perfeccionamiento del modelo (ver Anexo sobre Sostenibilidad del Programa FOSIT).

c. Capacidad Institucional

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Los sistemas de información CHIP y SGFT fueron implementados con el objeto de incrementar la gobernabilidad vía el mejoramiento de la oportunidad en el reporte de información, la calidad, la conformidad, la confiabilidad de la información y la rendición de cuentas con responsabilidad tanto a nivel central como territorial. De este modo se convierten en estrategias de la mayor relevancia para el mejoramiento de la calidad y oportunidad de la información financiera territorial y para la modernización de las entidades del sector.

El modelo que se materializó con la implementación del SGFT en cinco (5) entidades y la implementación del CHIP en la CGN que ahora está operando no sólo al nivel territorial, sino que recibe la información de cerca de 3500 entidades son los resultados tangibles del Programa FOSIT.

Sin duda la intervención fue efectiva al ver organizaciones más preparadas para el cambio, modernizadas en sus procesos financieros, gestionando su información en equipo y por procesos y sus funcionarios capacitados y soportando en el día a día la operación en un sistema integrado (SGFT).

En materia de sostenibilidad, el CHIP está a cargo de la Contaduría General de la Nación quien se encarga de su operación y mantenimiento, y en relación con el SGFT ya han empoderado las entidades para su uso y administración.

Los resultados a nivel de cada entidad territorial son:

CUNDINAMARCA

- Core Financiero: Sistema puesto en producción el 23 de octubre de 2007, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales.
- Rentas Menores: Registro, Valorización, Degüello se entregaron en el 2008.
- Rentas Mayores: La renta de vehículos fue recibida a satisfacción por la Gobernación de Cundinamarca. Se entregó instalada y cargada la data en calidad, pero la carga de data a producción y salida en vivo está a cargo de la entidad, porque la programaron para el 15 de febrero de 2010. Adicionalmente el 23 de noviembre se entregaron las rentas de consumo, sobretasa y arrendamientos, las cuales operan con las interfaces en PSCD.
- Inteligencia de Negocios- Portal: Se instalaron el Portal, Inteligencia de Negocios (BI) y el "Business Information Warehouse (BW)" base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores del modelo. En el caso de BI, la entidad no suministró el equipo de producción y la instalación se hizo en el ambiente de calidad.

CALDAS

- Core Financiero: Puesto en producción el 21 de septiembre 2007, habiéndose realizado los respectivos cierres mensuales y anuales.

- Rentas Menores: La Gobernación de Caldas está haciendo el relanzamiento de las rentas menores que fueron entregadas en febrero de 2008, pero por ajustes derivados de una Ordenanza no salieron en vivo ese año y la entidad retomó su puesta en operación en 2009, estas son: de Registro, Valorización, Degüello y Estampillas. En diciembre de 2009, la entidad salió en vivo con la renta de estampillas, luego de asumir el proceso de "cut-over" para su relanzamiento.
- Rentas Mayores: La entidad, por condiciones de plataforma tecnológica, no soporta la instalación de la solución de vehículos, por lo que se entregó el sistema "empaquetado" o acelerador de vehículos para que en la vigencia del 2010, reforzada o renovada la plataforma tecnológica pueda ser instalada. La entidad recibió el sistema del SGFT y la transferencia de conocimiento, además, tuvo acceso para participar en las pruebas con Antioquia. Se instalaron las interfaces para los impuestos de consumo y sobretasa a la gasolina.
- Inteligencia de Negocios- Portal: Se instaló el módulo de Inteligencia de Negocios (BI) y el "Business Information Warehouse (BW)" base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores. Dentro de los reportes de "crystal report" se incluyó y elaboró el de presupuesto, importante para los informes de la Secretaría de Hacienda.

ANTIOQUIA

- Core Financiero: Puesto en producción en agosto de 2006, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales.
- Rentas Menores: Se encuentran en operación las rentas de Registro, Valorización, Degüello, desde finales de 2006.
- Rentas Mayores: Se entregó Vehículos, Consumo y Sobretasa, cubriendo la totalidad de las rentas previstas. Con la renta de vehículos atiende al público a partir de Febrero de 2010.
- Inteligencia de Negocios- Portal: Se entregó Portal, Inteligencia de Negocios (BI) y "Business Information Warehouse (BW)" base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores. No dispuso el equipo para productivo y se entregó en el ambiente de desarrollo. Actualmente, con el apoyo de SAP está en el proceso de instalación en ambiente productivo.

VALLE

- Core Financiero: Puesto en producción en el mes de marzo de 2008, habiéndose llevado a cabo exitosamente los respectivos cierres mensuales y anuales.
- Rentas Menores: Se entregaron Estampillas, Degüello y Registro durante el mes de Diciembre de 2009.
- Rentas Mayores: Las rentas de consumo y sobretasa a la gasolina fueron entregadas en Diciembre de 2009, para ser utilizadas con la interfaz. En la renta de Vehículos se entregó el sistema a finales de Diciembre, se cumplió el "cut-over" hasta la carga de información en calidad, pero la entidad tomó la decisión de la salida en vivo a partir de Febrero 15 de 2010, en tanto termina acuerdos con el operador de la solución anterior.
- Inteligencia de Negocios- Portal: El componente de BI, BW fue entregado en diciembre y son las bases para la autonomía de la entidad en la generación de los indicadores y reportes del SGFT.

CALI

- Core Financiero: Puesto en producción el 31 de Julio 2006, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales.
- Rentas Menores: El impuesto de Valorización entró en operación desde Septiembre de 2009. Se instalaron los impuestos de sobretasa y estampillas, para ser utilizados con las interfaces.
- Rentas Mayores: • Se entregaron en diciembre de 2009 las rentas de Predial, Circulación y Tránsito, Industria y Comercio, y RETEICA. La entidad las recibe a satisfacción y establece un plan de trabajo con el actual operador para salir en productivo en 2010.
- Inteligencia de Negocios- Portal: Se instalaron Portal, Inteligencia de Negocios y "Business Information Warehouse (BW)" base sobre la cual se construyen los informes e indicadores del modelo.

CONCLUSIONES

Con base a lo antedicho, se podría concluir que en general el proyecto alcanzó los resultados esperados en los puntos en los que fue implementado y como tal fue considerado exitoso por el ejecutor y los usuarios directos de la información, a pesar de no constituir la solución más eficiente, y de haberse implementado en 5 de las 9 entidades territoriales previstas en el Programa, lo que representa un 55% de alcance de los objetivos originalmente previstos.

Asimismo, debe considerarse como otro factor altamente positivo, la decisión de la Contraloría de haber adoptado las medidas presupuestarias conducentes a efectivizar la captura de información en 3.125 entidades en lugar de las 70 originalmente previstas, lo que representó un incremento de 44 veces respecto de la meta original.

En términos del producto principal del Programa, existe una diferenciación no siempre destacada entre el modelo de gestión de la información versus la solución tecnológica seleccionada. La contribución más relevante del Programa está constituida por el desarrollo del modelo de gestión financiera acordado entre los participantes. Este modelo de gestión es

un capital valioso que va a perdurar más allá del vehículo o medio en el cual dicho modelo se desenvuelve (aplicación electrónica) y la plataforma elegida. La solución tecnológica, en este caso la metodología de integración de sistemas desarrollada por SAP (ERP), así como su implementación bajo la modalidad de "client-server", en lugar de la modalidad de "web-based" incorporando conceptos de "cloud computing" que proporcionen la flexibilidad requerida para asegurar el principio de costo-eficiencia dentro de las disparidades de capacidad institucional imperantes en el universo de las entidades territoriales.

La solución tecnológica adoptada (SAP) puede afirmarse que más que una solución "integrada" es una plataforma "integrable", en el sentido que permite la integración de módulos alrededor de un centro o "core" principal ("core" financiero) y es compatible con otros módulos que adicionan funcionalidad operativa (aun de diferentes proveedores), los que podrían también agregarse gradualmente a la solución existente, dando una mayor flexibilidad durante la implementación (ver Anexo sobre Alternativas de Sostenibilidad del FOSIT).

El Programa FOSIT con sus sistemas de información en producción en la CGN y las 5 entidades territoriales, permitió demostrar la factibilidad de implementar un Sistema Integrado de Información (SIT), que además constituye una sólida plataforma sobre la que se pueden desarrollar nuevas aplicaciones orientadas tanto al ciudadano (portales), como al interior de las instituciones (tablero de comando o control).

RECOMENDACIONES

Aspectos Generales

Mejoras en la Organización del Proyecto en los temas de instancias de revisión de políticas y comité técnico:

- Establecer un comité de alta gerencia en la entidad donde se traten los temas de avance macro, migración organizacional, la gestión de cambio y los riesgos. Establecer comités más ejecutivos, de tipo intermedio, donde se escalen los aspectos más relevantes y circular informes previos.
- Migración Organizacional. Evaluar estrategias complementarias que contemplen este aspecto fundamental en el proceso de implantación, que impone mejorar la estrategia de aplicación, la participación activa de la entidad y la socialización de resultados e implicaciones con un enfoque hacia aquellos aspectos centrales de la gestión organizacional, y en especial, a la obtención de resultados.
- Manejo de riesgos. Es preciso desarrollar seminarios para hacer la debida inducción del tema al equipo de las entidades y del implantador haciendo énfasis en el carácter preventivo que ello tiene. Es preciso hacer énfasis en su identificación, formulación y proceso de acción, a fin de evaluar la efectividad y fortalecimiento de las acciones para mitigación de riesgos, así como para involucrar nuevos factores de riesgo que vayan surgiendo. Seminarios/talleres de involucrados previo a la realización de cualquier labor de implementación y cambio serán fundamentales para obtener la apropiación por parte de las futuras entidades.
- En caso se decida implementar la misma solución en otras entidades, la metodología ASAP debe aplicarse con el rigor necesario. Es necesario diseñar y desarrollar seminarios para explicar la metodología a las entidades. El conocimiento e interiorización institucional son fundamentales para lograr el empoderamiento del tema.
- Control de Calidad. En dos sentidos debe ajustarse el tema de la calidad del producto. Una de ellas es la claridad con la cual debe formularse el plan por parte del implantador y su esquema de seguimiento e informes; la segunda, la participación en este plan por parte de la entidad, que también influye en los resultados y hace parte de la solución.
- Factores Críticos de Éxito del Proyecto. Los puntos críticos de éxito son diversos en su contenido y alcance, por tanto deben ser abordados en sus reales dimensiones y ajustados acorde con las experiencias del Proyecto. La recomendación es más de tipo procedimental, en el sentido que cada punto debe ser conceptualizado, definirle un modelo de tratamiento, unas acciones para su verificación y control, además de establecer los resultados esperados.
- Manejo de la información – Informes. Es preciso que en futuras implantaciones se considere el desarrollo completo del módulo de Inteligencia de Negocios, de tal suerte que la entidad disponga de las herramientas necesarias para el manejo de su información.
- Sostenibilidad. Revisar y activar la propuesta del Centro de Competencia Nacional (ver Anexo) según lo descrito en documentos presentados a las entidades. Revisar el tema del soporte mediante la contratación de terceros, en la búsqueda de alternativas viables en lo técnico y económico.

Data Maestra

- Las entidades no tienen el entendimiento claro sobre la importancia de la administración de la data maestra. Es preciso diseñar y desarrollar seminarios de inducción a las entidades sobre la calidad y la integralidad referencial de los datos, como prerequisite para la gestión de las rentas y del Core Financiero. Es un tema a socializar en los diferentes niveles de la organización.

Pruebas del sistema

- La documentación de las pruebas y los guiones, no estuvieron con la suficiente anticipación y completitud antes de iniciarlas. Reforzar los talleres de sensibilización a los líderes sobre la importancia de: Verificar el ambiente de pruebas; Preparar el material requerido; Generar y mantener la documentación como parte de la transferencia de conocimiento; Mantener como una mejor práctica ejecutar pruebas unitarias e integrales para absolutamente todos los cambios o ajustes del software antes de aplicarlos en productivo
- Ilustrar a los líderes sobre la arquitectura del sistema y estructura de los desarrollos, como una forma de entendimiento de la funcionalidad e integralidad del sistema mediante talleres, con todo el equipo de la entidad, esto es, con líderes funcionales y usuarios especializados, instruirlos para asegurar el entendimiento global del sistema y que se cubren los diferentes requerimientos para el manejo de las reglas del negocio, como parte de la inducción al conocimiento del sistema.

Capacitación a líderes y usuarios

- En algunas entidades no se documentó suficientemente bien los procesos y/o no se continúa con la actualización de los mismos. Las Entidades deben documentar en una base de datos de conocimiento que les permita controlar, actualizar y mejorar su información para capacitar y dar respuesta a los usuarios del sistema ante inquietudes de funcionamiento.
- En algunas entidades no se generó la cultura de capacitación continua. Es preciso reforzar los talleres de sensibilización a líderes y usuarios sobre la importancia y necesidad de la capacitación, la re-inducción y la actualización. Debe hacer parte de los planes institucionales.

Tecnología

- A las entidades les falta trabajar en la cultura informática y en la implementación de mecanismos y procesos de gobierno de TIC. Exigir desde los convenios, la implantación de mejores prácticas para administración de sistemas y centros de cómputo (ITIL, COBIT, etc.) con planes concretos y con seguimiento en la alta dirección.
- Dificultades de las entidades para cumplir con los perfiles exigidos en tecnología, en comunicaciones, el soporte y mantenimiento de la plataforma tecnológica y la operación misma. Reforzar las recomendaciones para la tercerización de algunos servicios críticos como el BASIS, el soporte funcional y de servicios de "hosting" o "data centers", telemáticos y en general servicios informáticos. Esto permitiría superar las deficiencias de plataforma tecnológica y de personal calificado.

Seguimiento y control

- Un plan de trabajo armónico, concertado y plural en el sentido que recoja las actividades tanto del implantador, como de la entidad, con estimación de recursos. Capacitar a los gerentes y equipos de funcionales de las entidades en el manejo de herramientas de gerencia de proyectos. La elaboración de planes de trabajo con estricto apego a la normatividad internacional, por ejemplo, del "Program Management Institute (PMI)", que permitan el seguimiento técnico y manejo de herramientas de medición que sean de uso práctico.
- La estrategia de la operación de la implantación debe ser mejorada buscando la eficacia y eficiencia del proceso. Socialización del proyecto en los diferentes niveles de la Institución. Empoderar a las entidades sobre la administración de la solución. Exigir a las entidades mayor apropiación de las actividades que le corresponden.
- En cuanto al esquema de seguimiento del Proyecto, es preciso diseñar mecanismos que permitan hacer las exigencias a la entidad y al implantador, posiblemente del tipo de auditoría que ejerza acciones concretas ante el desconocimiento de las recomendaciones. Los Planes de Mejoramiento tipo Contraloría General de la República, pueden ser la base de mecanismos de presión y persuasión hacia uno y otro actor.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Los resultados señalados en los párrafos anteriores obligan a definir soluciones a corto plazo que mejoren las actuales condiciones de las administraciones financieras de las entidades territoriales, y que, entre las muchas alternativas posibles, puedan evaluarse algunas herramientas y sistemas utilizados actualmente por estas mismas, a fin de determinar si podrían ser optimizadas y replicadas a menor costo, en un lapso razonable de tiempo, y con mayor efectividad en entidades de igual tamaño y características.

Lo anterior puede conducir a adoptar una estrategia mixta, que busque soluciones intermedias en cuanto a cobertura y alcance, pero que mantenga los objetivos y metas inicialmente previstos para el Programa. Es decir, que el apoyo a la gestión de información de las entidades territoriales puede darse en diferentes momentos: a corto plazo, aprovechando el diagnóstico inicial; y a largo plazo, suministrando infraestructura informática y un sistema de gestión confiable y consistente, desarrollado con mayores elementos de juicio, aportados por el levantamiento detallado y por una estandarización de procedimientos.

VII. Lecciones Aprendidas

Es una realidad que el desarrollo e implementación de los sistemas de información, en la mayoría de los casos toma mayor tiempo a lo planeado y termina costando más de lo previsto. Esto se debe a factores tales como: (i) falta de información suficiente para llevar una plan de implementación detallado con costos adecuadamente estimados (ii) fallas en el diseño del sistema, de manera que la etapa de desarrollo se convierte en la de diseño con el consecuente incremento de tiempos y costos; (iii) consideración parcial de riesgos; (iv) sobre dimensionamiento del sistema; (v) conocimiento parcial por parte del proveedor de "software" del alcance y particularidades del ambiente institucional donde se llevará a cabo la implementación del sistema; (v) colaboración técnica de los organismos de apoyo por debajo de lo esperado.

Lo antedicho refleja un paradigma típico de la implementación de los sistemas de información: *eficiencia* versus *eficacia*. En términos de eficiencia no se puede decir que el FOSIT lo haya logrado totalmente, debido a los factores antes mencionados, pero desde el punto de vista de la eficacia se puede concluir que tanto el CHIP como el SGFT (modelo departamental y modelo municipal) lograron el objetivo final de proveer a las entidades con sistemas modernos de administración financiera.

De estas conclusiones se derivan las siguientes lecciones aprendidas. Vale la pena resaltar, que las mismas complementan aquellas descritas a lo largo del presente documento:

- Se requiere un mayor análisis de la capacidad institucional de las entidades que ejecutaran el proyecto para determinar los cambios requeridos y la capacidad de cambio al interior de éstas, así como las necesidades de apoyos técnicos a las áreas de informática y funcionales y para establecer los mejores mecanismos de coordinación al interior de dichas entidades.
- El nivel de apoyo técnico a ser dispensado a los organismos ejecutores debe ser dimensionado acorde a los resultados de la evaluación de capacidad institucional y a la naturaleza y complejidad del proceso de integración involucrado.
- El diseño de este tipo de operaciones de integración de sistemas de información debe incorporar mecanismos que permitan la flexibilidad necesaria para reconocer oportunamente durante la implementación la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías inexistentes en el mercado al momento del diseño original.
- Diseñar el sistema en forma modular o de fases a fin de posibilitar capitalizar "victorias tempranas" y así asegurar el nivel de apoyo y aceptación requeridos para proyectos de integración de sistemas que requieren gran esfuerzo, tiempo y recursos. Lo importante es identificar esta "separabilidad" de componentes o módulos y proceder a una implementación gradual.
- Se deben solicitar garantías a los diferentes proveedores por un mayor tiempo de vigencia, puesto que entre el momento en que se recibe a satisfacción el sistema y la puesta en marcha del proceso administrativo que la operara, se pueden vencer los términos y limitar las posibilidades de reclamaciones y arreglos al sistema
- La presencia del BID es y fue muy relevante para el Programa. Frente a los cambios de Gobierno que afectaron la continuidad del liderazgo del proyecto por parte de las instituciones gubernamentales, el acompañamiento del BID durante toda la etapa de ejecución permitió mitigar significativamente dicha falta de continuidad

- El BID debe continuar asumiendo – como lo hizo en relación con este Programa – un papel de catalizador del proceso, promoviendo la dinámica para el diseño y ejecución del programa, lo cual contribuye a advertir y superar en forma oportuna las dificultades que normalmente obstaculizan la implementación en tiempo y forma de este tipo de proyectos.

Anexos

AYUDA DE MEMORIA

TALLER DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE "FORTALECIMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA TERRITORIAL" (FOSIT)

Lugar: Bogotá, Sede del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha: Julio 6 de 2010

Asistentes

Ministerio de Hacienda

Dra. Gloria Inés Cortés - Viceministra
Dr. Germán Carrillo - Gerente FOSIT
Consultores del Programa FOSIT

Entidades invitadas

Dra. Rosa Margarita Roldán - Contadora General de la Nación
Dr. William Jiménez - Representante del Departamento Nacional de Planeación
Secretarios de Hacienda y Gerentes de Proyecto de las entidades
Representante del Gobernador del Departamento del Casanare
Asesores de las Gobernaciones de Santander y Casanare

BID

Sr. Rodrigo Parot - Representante en Colombia
Sr. Xavier Comas - Jefe de División Capacidad Institucional del Estado
Sr. Robert Pantzer - Especialista en Modernización del Estado
Sr. Tomás Facet - Especialista en Tecnología Informática

Objetivos

- Socializar los resultados de la implementación del Programa FOSIT
- Intercambiar experiencias entre los responsables de la implementación de los modelos departamentales y municipales
- Compartir con los asistentes al Taller las Lecciones Aprendidas
- Formular recomendaciones a los mandatarios locales para ser consideradas en caso de que diera la posibilidad de una ampliación de cobertura de la solución informática

Temas

APERTURA DEL TALLER

PALABRAS DEL REPRESENTANTE DEL BID EN COLOMBIA DR. RODRIGO PAROT

Agradecimiento a la presencia de la señora Viceministra de Hacienda, de la Contadora General de la Nación, del jefe de la División Capacidad Institucional del Estado en Washington, los representantes de las diferentes entidades territoriales y demás asistentes.

13

Hace referencia al Programa y su importancia para el Gobierno Nacional y para el Banco Interamericano, los tiempos que llevó, el esfuerzo que significó para los diferentes participantes. Se complace con la finalización exitosa del proyecto y destaca las ventajas del Programa para la Modernización del Estado.

PALABRAS DE VICEMINISTRA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DOCTORA GLORIA INÉS CORTÉS ARANGO

La presentación de la Viceministra inicia con la descripción del propósito del Programa, fundamentalmente que nace para responder a las necesidades de información financiera territorial razonable para la programación y toma de decisiones financieras, que en su momento se caracterizó por carecer de confiabilidad, por no estar estandarizada en su estructura y en sus mecanismos de recolección, y por la debilidad y baja confiabilidad de los sistemas generadores de datos en las fuentes territoriales, según diagnósticos elaborados para la modernización del Estado a finales de la pasada década (ver Anexo 1).

PALABRAS DE JEFE DE DIVISIÓN CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL ESTADO DR. XAVIER COMAS

Anota que al leer los objetivos iniciales del Programa FOSIT le parecieron muy ambiciosos y muchos de sus riegos no fueron contemplados. No obstante hoy en día el balance del Programa es claramente positivo y la ganancia más grande de esta experiencia es que el producto se puede llevar a otros países por ser un ejemplo muy valioso.

ESTATUS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES

La presentación del Gerente del Programa FOSIT, Dr. Germán Carrillo:

Qué es el Programa FOSIT. Es el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial, creado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y financiado con recursos de la Nación y de crédito del Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Nace para responder a las necesidades de información financiera territorial razonable para la programación y toma de decisiones financieras

Diagnóstico:

- No existe oportunidad de la información
- Debilidad y baja confiabilidad de los sistemas generadores de datos
- Falta de integralidad entre los sistemas
- Debilidad organización administrativa
- Dispersión en procedimientos administrativos
- Alta dependencia de proveedores
- Deficiencia en los sistemas desarrollados
- Multiplicidad de aplicativos alimentados
- Diferencia en las unidades del área financiera

Objetivos:

- Diseñar e implementar un sistema integrado de información que permita generar y difundir información financiera territorial periódica, confiable, oportuna y completa. (Consolidador)

- Fortalecimiento a la Gestión de las Entidades Territoriales
 - Modernización de Procesos
 - Implantación de un Sistema de Gestión Financiera

El CHIP como Consolidador:

- La implantación del CHIP garantiza la homogenización y oportunidad de la información pero continúa la falencia de información con calidad generada en las entidades territoriales, entonces se hace necesario fortalecer la gestión al interior de las entidades para garantizar la calidad de la información.

Estrategia:

Adopción e implantación de un Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) que soporte la administración técnica de las áreas financieras y genere información oportuna y confiable para el CHIP

Beneficios focalizados

Las ventajas del actual Proyecto son incuestionables en las entidades, en temas como el mejoramiento en la transparencia y seguridad en el manejo de las finanzas públicas territoriales, como en la gestión y mejora en los recaudos (ver Anexo 2).

- Se han reducido los tiempos en algunos procesos presupuestales y contables. De 60 días a un día (cierres)
- Se elimina la redundancia en la información (registro único de los datos, como proveedores, bienes y servicios)
- Mejora en la eficiencia de los procesos financieros del orden del 30%, como conciliaciones bancarias
- Data maestra depurada. El 100% de la información cargada en el sistema es de calidad
- El efecto en el aumento de los recaudos es significativo. En algunos casos el ingreso ha sido hasta cuatro veces mayor

Se pregunta a las entidades su opinión sobre los beneficios presentados por el gerente del Programa

El Secretario de Hacienda de Cundinamarca informó que el recaudo en la Renta de Registro se incrementó, gracias a que con el sistema se permite conocer en línea la liquidación del impuesto y todo se hace en un mismo punto. Hoy se ofrece facilidad y seguridad al contribuyente, se cerraron las puertas a las bandas que falsificaban las boletas fiscales y se superan los 10 mil millones de recaudos en los dos primeros meses de operación, gracias al sistema y su integración a la operación de la entidad.

La Ingeniera Nancy Dávila de la Gobernación de Antioquia confirma que el pago a proveedores pasó de treinta (30) a un (1) día y hoy se puede hacer vía electrónica. En la Renta Registro se han vinculado quince (15) municipios y se está trabajando con las notarías desde el año 2009. En relación con la Renta Vehículos está en productivo en todas las oficinas de Tránsito de Medellín y el botón de pagos estará funcionando con SAP.

El Ingeniero Danilo Rentería de la Alcaldía de Cali informa que antes en la entidad había un sinnúmero de aplicaciones, presentar informes era una tarea muy complicada porque para cada caso había un aplicativo. A partir del año 2006, la información es

131
confiable y ágil, gracias a que hay mayor análisis. Cali tiene la mejor solución del país, desde los ingresos se puede planear y permite la toma de decisiones.

PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES PILOTO

Secretario de Hacienda de Cundinamarca – Dr. Mario Martínez

Recomienda al BID, que para proteger la inversión y el trabajo que han hecho las entidades se replique el modelo a otras entidades. Hay otras agencias del Estado, como Agenda de Conectividad que están trabajando en un nuevo sistema que tendría un alcance similar pero claramente con menor experiencia, sin lecciones aprendidas.

El consultor técnico del BID, Tomas Facet, anota que en efecto, el año pasado se conoció de estas nuevas iniciativas y se hicieron reuniones con Agenda de Conectividad. Hay temas que tienen que ver con una política de información pública y, claramente, la experiencia FOSIT constituye un insumo muy importante.

Gerente SGFT Alcaldía de Cali – Ing. Danilo Rentería

Agradece al proyecto por lo que hoy tienen y expresa que la Contraloría le reconoce la calidad de la información.

A la pregunta del consultor técnico del BID, informa que la inversión en infraestructura tecnológica en el año 2003, fue de \$160 millones.

Aclara que aunque se tengan instrucciones precisas en tiempos para cumplir con la información a los entes que la solicitan, éstos no se cumple, en algunos casos, por temas netamente administrativos que no tienen que ver con el sistema de gestión.

Gerente SGFT Gobernación de Antioquia – Ing. Rubier Betancourt

Expresa que las palabras de D. Rentería reflejan lo que han vivido y que hoy están disfrutando. Ésto es un cambio de paradigma que requiere un alto trabajo en gestión de cambio.

Lo importante es que se cuenta con un modelo que se puede replicar en otras entidades y las cinco entidades piloto deberían formar un equipo que apoye la implantación en otras entidades. Es un trabajo mancomunado con el Ministerio de Hacienda, Programa FOSIT que se puede lograr. Solicita que dejen participar a las entidades en la solución a largo plazo. La inversión en Antioquia fue de 120 mil dólares.

Gerente SGFT Gobernación de Cundinamarca- Ing. Adriana Garcés

Hay un Core Financiero implantado y en curso. Se está gestionando el tema de sostenibilidad con un "partner" de SAP.

Considera importante dar inicio a una segunda fase, donde el paso sería menos traumático y de una mesa de ayuda con participación de las entidades piloto. La Gobernación de Cundinamarca ve la implementación en sus municipios dentro de un FOSIT, fase II. La inversión para Cundinamarca fue de \$600 millones, contemplando infraestructura adicional.

Gerente SGFT Gobernación de Caldas – Ing. Iván González

Expresa que el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) le dio confiabilidad y que el componente de inteligencia de negocios es muy importante para la entidad pero hoy no tienen recursos para su administración. La inversión del departamento fue de cien (100) mil dólares. Anota que para las entidades pequeñas es muy complejo este sistema porque demanda muchos recursos tanto de inversión como de personas.

El Gerente del Programa FOSIT expresa que no necesariamente es falta de recursos, sino que se requiere total apoyo de la alta dirección y priorización de la inversión. El modelo se implantó en la entidad y está operando adecuadamente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GRUPO FOSIT

- La implantación del modelo en las entidades del Plan Piloto FOSIT deja enseñanzas valiosas. En efecto, se demuestra que el Estado puede utilizar tecnología de punta como los ERP de talla mundial para la administración de las finanzas territoriales, con evidentes beneficios en términos de la seguridad, eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas, como el indudable mejoramiento de la gestión institucional
- El gobierno con modernización e innovación mediante el uso de tecnologías obtiene mejoras considerables en el aprovechamiento de los recursos públicos.
- Con el uso apropiado y la correcta implantación de tecnología se obtienen ganancias en la gestión administrativa y financiera, y disminución en los costos necesarios para producir resultados.
- Migrar la organización de un esquema enfocado a funciones a un sistema integrado orientado a procesos, exige combatir la resistencia al cambio y vencerla, es clave del éxito.
- Para mantener los beneficios obtenidos y aumentarlos es necesario establecer una política de sostenibilidad de largo plazo: ampliar la cobertura; ampliar la funcionalidad; crear el Centro Nacional de Competencia para el soporte a las entidades.
- La implantación de soluciones integradas tipo ERP genera: Mayor transparencia; Una nueva modalidad de servicio al ciudadano y las empresas; implica transformación hacia la gestión por procesos.
- Con la implantación de soluciones integradas como el SGFT y complementada con el CHIP es posible la estandarización de procesos en todos los niveles del Gobierno (nacional, territorial, central y descentralizado) y en tal sentido siempre será posible monitorear, evaluar y generar políticas de seguimiento en tiempo real desde y hacia todos los niveles.
- Se ha conformado y viabilizado un Modelo Nacional para el Manejo de las Finanzas del Sector Público –SGFT-, con proyección nacional y de largo alcance, que al estilo del CHIP, cada vez más entidades territoriales y otras entidades del Estado lo utilicen.

- Uno de los aspectos relevantes de la implantación del sistema es el efecto que ha generado en la transparencia y la seguridad en el manejo de las finanzas públicas territoriales, pues combate directa y efectivamente la corrupción y se hace evidente en el corto plazo con mayores y significativos recaudos.
- Una segunda Fase del FOSIT debe atender tres propósitos claros: normar el modelo utilizado en el Plan Piloto y crear el Centro de Competencia, que tendrá a su cargo la gobernabilidad del modelo en concordancia con la dinámica normativa en esta materia, ampliar la funcionalidad y asegurar la sostenibilidad, ahora con mayor exigencia si consideramos que una fracción importante de entidades, que sumadas a las actuales explican más del 50% del total de los ingresos territoriales (ver Anexo 3).

El consultor técnico del BID, Dr. Tomas Facet plantea las siguientes conclusiones:

- El esfuerzo de implementación fue grande pero valió la pena porque se logro salir de un ambiente sistémico caótico a un ambiente organizado
- Todo el tiempo nos movemos en una línea "delgada" entre el modelo de gestión versus la solución tecnológica. El modelo de gestión acordado es un capital valioso, es el que va a perdurar para las entidades. Un tema diferente es la implementación en una solución como SAP
- La solución tecnológica adoptada (SAP) más que "integrada" es "integrable" y la recomendación es que en eventuales futuras implementaciones, se divida en componentes para lograr el éxito
- Es importante que se mejore la coordinación de las iniciativas en materia de sistemas de información en diferentes proyectos/programas para no incurrir en duplicación de esfuerzos
- La tecnología ya no es un obstáculo para lograr integrar información de diferentes fuentes
- La presencia del BID es y fue muy saludable para el proyecto. Le permitió al Programa tener continuidad a través de sucesivas administraciones
- El tamaño de la entidad es importante para definir la replicación. La simetría institucional debe estar integrada a los proyectos
- Teniendo la base de la información en las entidades piloto es posible pensar ahora en soluciones tecnológicas más estratégicas (Tablero de Mando o Control)

Gerente SGFT Alcaldía de Cali – Ing. Danilo Rentería

- Se requieren personas capaces, comprometidas y un buen patrocinador
- Un proyecto se hace más que con tecnología, con personas

13

Gerente SGFT Gobernación de Cundinamarca – Ing. Adriana Garcés

- Existe la necesidad de las entidades de estructurar un Centro de Competencia, coordinado por FOSIT y con la participación de las entidades.

CIERRE DEL TALLER

Especialista en Modernización del Estado - Dr. Robert Pantzer

Agradece la participación en este seminario y expresa que para el BID es muy importante y le ayuda a ubicarse en una forma general. Lo presentado hoy, su alcance, los procesos y los importantes logros son una muestra de la complejidad de este proyecto y evidencia de que valió la pena.

Anota que Tomas Facet hará un documento final de la ejecución de este préstamo donde se verá lo positivo e identificará donde se deben hacer ajustes.

El Banco mira el "rendimiento" de una operación en su totalidad. Es importante aprovechar las lecciones aprendidas para optimizar los resultados.

El Banco se encuentra a la espera de que el Nuevo Gobierno se articule en cuanto a las expectativas que toca al sector en el cual se ubica este préstamo. Actualmente se está preparando una nota técnica que toma en cuenta las lecciones aprendidas e identificaría posibles áreas de intervención en los cuales posiblemente se podrían plantear formas de continuación de esta operación.

Firmas,

ROBERT PANTZER

Especialista en Modernización del Estado y
Jefe de Misión BID

GERMÁN E. CARRILLO

Gerente de Programa FOSIT

ANEXO 1

PALABRAS DE VICEMINISTRA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, DOCTORA GLORIA INÉS CORTÉS ARANGO

La presentación de la Viceministra inicia con la descripción del propósito del Programa, fundamentalmente que nace para responder a las necesidades de información financiera territorial razonable, para la programación y toma de decisiones financieras, que en su momento se caracterizó por carecer de confiabilidad, por no estar estandarizada en su estructura y en sus mecanismos de recolección, y por la debilidad y baja confiabilidad de los sistemas generadores de datos en las fuentes territoriales, según diagnósticos elaborados para la modernización del Estado a finales de la pasada década.

Describe los componentes del SGFT, tanto para el CORE financiero como para las rentas y registra que a finales de 2009 la totalidad de la solución se había entregado a las entidades.

Manifiesta que las ventajas del actual Proyecto son incuestionables en las entidades, en temas como el mejoramiento en la transparencia y seguridad en el manejo de las finanzas públicas territoriales, como en la gestión y mejora en los recaudos. Entre otros aspectos destaca alguno de los beneficios, como: la reducción de los tiempos en algunos procesos presupuestales y contables, de 60 días a un día (cierres); se elimina la redundancia en la información (registro único de los datos, como proveedores, bienes y servicios); mejoras en la eficiencia de los procesos financieros del orden del 30%, como conciliaciones bancarias; se dispone de data maestra depurada, al 100% de la información cargada en el sistema es de calidad; el efecto en el aumento de los recaudos en las rentas es significativo, en algunos casos el ingreso ha sido hasta cuatro veces mayor.

Expresa que a las entidades les subsiste como tarea fundamental la puesta en productivo de las rentas entregadas que aún no salen en vivo. Tal es el caso de vehículos en Cundinamarca, Valle y Caldas.

Hace énfasis en lo que le compete a las entidades a partir de la entrega de los productos, como tarea fundamental, mantener la estabilización del sistema, en temas como el soporte, mantenimiento y actualización. Lograr su sostenibilidad en el tiempo. Ampliar la cobertura del modelo a sus municipios (Así quedó previsto en los convenios Interadministrativos de Cooperación Científica y Tecnológica). Proyectar el sistema en el tiempo, ampliando su funcionalidad e incorporándolo a sus planes estratégicos. Acogerse a las mejores prácticas. Destinar recursos en sus presupuestos para crecer en tecnología especialmente en la línea de la tecnología de la información y comunicaciones (TIC). Avanzar en la prestación de los servicios a los usuarios en la línea del e-government y mantenerse dentro de la dinámica que imponen las nuevas tecnologías y sus aplicaciones, en procura de la prestación adecuada de los servicios a la comunidad y como soporte al cumplimiento de sus Planes de Desarrollo.

Concluye que la implantación del modelo en las entidades del Plan Piloto FOSIT deja enseñanzas valiosas. Se demuestra que el Estado puede utilizar tecnología de punta como los ERP de talla mundial para la administración de las finanzas territoriales, con evidentes beneficios en términos de la seguridad, eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas, como el indudable mejoramiento de la gestión institucional.

Concluye que se lograron los objetivos principales del Programa de dar soporte a las entidades para un mejor gobierno de sus finanzas y mejorar la calidad, precisión y

136

oportunidad de la información en las fuentes territoriales; que, además, beneficia a las propias entidades y al nivel central en la Administración Pública para la programación y toma de decisiones financieras, como para que se ejerza el control ciudadano y se asegure la transparencia en el manejo de los recursos.

Destaca que los logros alcanzados con la ejecución del FOSIT, liderado por el Ministerio de Hacienda, fueron posibles gracias al apoyo y acertado monitoreo del Banco Interamericano en todas las Misiones Técnicas asignadas, al respaldo del señor Rodrigo Parot representante del Banco y cada una de las áreas especializadas. Mención especial a los señores Diego Arisi, Robert Pantzer, Guillermo Castillo y Tomas Facet, quienes dedicaron gran parte de su tiempo a contribuir con su experiencia, dedicación y compromiso a la buena marcha de este proyecto, así mismo, al señor Xavier Comas, Jefe de División Capacidad Institucional del Estado y al señor Humberto Gobitz Jefe de Operaciones del BID Colombia, por su incondicional colaboración.

Reconoce y destaca el compromiso de los mandatarios locales, Dr. Luis Alfredo Ramos, Gobernador de Antioquia; Dr. Andrés González D, Gobernador de Cundinamarca; Dr. Juan Carlos Abadía, Gobernador del Valle del Cauca, Dr. Mario Aristizabal M, Gobernador de Caldas y Dr. Jorge Iván Ospina G, Alcalde de Cali; sus Secretarios de Hacienda, Dres. Mauricio Villegas M, Mario Martínez P, Ezequiel Lenis R y Wilmer Forero G, Patricia Cárdenas A y Juan Carlos Botero S; y los Gerentes de Proyecto, Ingenieros Rubier Betancourt, Adriana Garcés, Frank Ramírez, Iván González y Danilo Rentería, fueron factor crítico de éxito, gracias a su apoyo, respaldo, dedicación y compromiso estas entidades cuentan con una solución de talla mundial que las ubica a la vanguardia de las entidades con mejor gestión.

Hace reconocimiento a SAP por el profesionalismo con que actuó para honrar los compromisos, por demás exigentes, que asumió para sacar adelante este proyecto.

A los consultores del Programa FOSIT por su tenacidad y por su convicción de que con el SGFT al tiempo que se fortaleció la gestión territorial se modernizó el Estado y se aportó a la transparencia.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

ANEXO 2

LOGROS Y BENEFICIOS DEL CONSOLIDADOR DE HACIENDA E INFORMACION FINANCIERA PÚBLICA (CHIP) Y DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERA TERRITORIAL (SGFT)

Logros del CHIP

Sistema:

- Operando y entregado a la CGN a mediados del año 2007.
- Recolecta en forma automática la información financiera.
- Único medio que utilizan las entidades territoriales para transmitir información financiera (norma vigente)
- Estandarización de los procedimientos y metodologías.

Entidades:

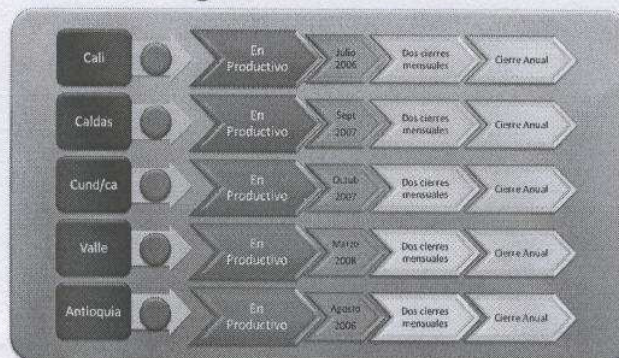
- Sistema instalado y transmitiendo 3125 entidades del nivel nacional, departamental y municipal de un universo calculado de 3634 (Meta inicial: 70)
- Beneficiarios estratégicos, públicos y privados.

Información:

- Disponible para consulta vía Web para diferentes organismos.
- Categorías:
 - o Contable (trimestral), notas a los estados financieros (anual)
 - o Deudores morosos (semestral)
 - o Control internos (anual)
 - o FUT (trimestral)
 - o Presupuestal CGR (trimestral)

Logros del SGFT

Logros Core Financero



SGFT- Logros Rentas

	Antioquia	Caldas	Cund	Valle	Call
Vehículos	●	●	●	●	●
Predial	n/a	n/a	n/a	n/a	●
Valorización	n/a	n/a	n/a	n/a	●
Sobretasa	●	●	●	●	●
Consumo	●	●	●	●	n/a
Degüello	●	●	●	●	n/a
Registro	●	●	●	●	n/a
Ind. & Comercio	n/a	n/a	n/a	n/a	●
Estampillas	●	●	●	●	●
Arrendamiento	●	n/a	●	n/a	n/a

Beneficios CHIP

- Disponer de información financiera confiable y única que soporte:
 - Decisiones en materia fiscal y financiera
 - Planeación y evaluación
 - Información a la comunidad
- Racionalizar los flujos de información y establecer a la CGN como canalizador único:
 - Información incluida en el CHIP es la oficial
 - Conceptos homogéneos de información
 - Estandarización de información (contenido, frecuencia y periodicidad)

Beneficios SGFT

- Ejecución en tiempo real y en línea
- Seguridad y control de información
- Mejora en la comunicación entre áreas
- Utilización óptima de los recursos
- Posibilita escenarios de planificación
- Reduce costos operativos
- Disminuye el flujo de documentos
- Reduce fraudes y evasión
- Contribuye al cumplimiento de normas
- Mejora la atención al cliente
- Mejora la transparencia en la gestión financiera

ANEXO 3

ESTRATEGIA DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD

La agenda de la presentación incluye los siguientes temas: concepto de la sostenibilidad en el marco del Programa; la forma como opera actualmente; la estrategia y recomendación que se propone; el análisis de inversión y beneficios de los Proyectos

En el concepto de sostenibilidad se hace énfasis en tres líneas de acción: las políticas y acciones que deben seguirse para garantizar el futuro del SGFT, con la participación de las entidades y desde el inicio del Proyecto; asegurar que se tienen las condiciones para que el SGFT perdure, a costos razonables, a lo largo del mediano y largo plazo, y permita generar los beneficios esperados del sistema mientras se protege la inversión realizada

La forma como opera la sostenibilidad en la actualidad se revisa en dos contextos.

El primero, asociado al efecto e impacto en la adecuada implantación del sistema en sus diferentes etapas y con énfasis en (ver diagrama adjunto): la data maestra y en especial las dificultades que se presentaron con los terceros que operan los sistemas de las entidades, especialmente en rentas, por la baja calidad de la información en los sistemas legados y las dificultades en la entrega oportuna a la entidad; el levantamiento de procesos, que se hace con una perspectiva de migración organizacional, pero que impacta la sostenibilidad en la medida que no se mantienen actualizados y vigentes en su uso; las especificaciones o blue print, porque el detalle y rigor permiten la debida sostenibilidad de la funcionalidad y operación futura del sistema; el manejo de la tecnología, que debe orientarse más que a equipamiento a la administración de sistemas de tecnología en información y comunicaciones, con todo lo que ello implica, porque por naturaleza es un sistema dinámico y evolutivo; la capacitación y pruebas pues aseguran no solamente la adecuada construcción y funcionalidad, sino su manejo integral; la mesa de ayuda como elemento base del soporte a la entidad y futura asistencia y aseguramiento de la subsistencia del sistema; pero finalmente y dentro de los aspectos más relevantes está el talento humano, pues es el que finalmente opera y administra el sistema y de su compromiso, competencia y cumplimiento en sus roles y responsabilidades, depende la buena gestión del sistema. Un factor que ya había mencionado el Dr. Carrillo es el manejo del cambio, fundamental no solamente sobre el equipo del Proyecto, sino dentro de la institución en sus diferentes niveles operativos, tácticos y estratégicos.



El segundo aspecto, es la sostenibilidad en su manejo actual, entonces, no es un componente que se inicia con la puesta en operación del sistema, con su salida en vivo, es un tema que inicia con los acuerdos previos a la formalización de los convenios, en donde las entidades conocen los contenidos y alcances, pero también sus compromisos y responsabilidades. Influye La secuencia antes mencionada de temas y acciones que se desarrollan en el proceso de implantación. Finalmente, cuando salen en vivo, disponen de las siguientes herramientas: El SMA, que se traduce en el soporte, mantenimiento y actualización de todo lo relativo al estándar, es un servicio a perpetuidad y siempre que las entidades cumplan con los pagos anuales; la garantía, que contempla la atención de los defectos de los desarrollos del sistema, elaborados como parte de la complementación del estándar y para lo cual existe un protocolo de atención, que asegura la atención; la Mesa de Ayuda, que se conforma a partir de la salida en vivo con los líderes funcionales para dar el soporte a los usuarios finales de la entidad en todo lo relativo a capacitación, solución de problemas, adecuado uso de la funcionalidad, proyección del sistema. El Programa prevé que en las entidades se conformen los Centros de Competencia, que deben incorporar temas como la evolución en la normatividad, la investigación, mejor y mayor uso de la información, evolución en la tecnología, y uso de herramientas complementarias al sistema, entre otros aspectos.

La estrategia y recomendación del Programa sobre la sostenibilidad, ver figura adjunta, se fundamenta en actividades preliminares que ha adelantado el FOSIT con el concurso de las entidades y la revisión de diversas propuestas recibida del implantador y algunos de sus Partners sobre el tema. El FOSIT estructuró el componente de sostenibilidad, sus elementos, la organización necesaria y los roles y perfiles para que opere, y la estimación de la inversión a cuatro años. Existe un documento escrito sobre el tema. Los componentes fundamentales está orientados a: garantizar la normalización y estandarización del modelo; dar el soporte en los niveles 2 a 4, según estándares de SAP, al conjunto de las entidades que están incorporadas y que se incorporen al Programa con personal especializado y certificado en los módulos que lo componen; la capacitación a los líderes funcionales de las entidades y los planes de actualización y renovación en funcionalidad, tecnología, manejo de información, soporte institucional, para citar algunos; el tema de investigación que debe contemplar áreas fundamentales en temas como funcionalidad, crecimiento del sistema, oportunidades tecnológicas y soluciones complementarias al sistema, las oportunidades del mercado y gran énfasis en el mejor uso del sistema en el manejo de información dentro de planes estratégicos de las entidades, éstos como aspectos fundamentales.



Beneficios

En la presentación se registraron tres beneficios de tipo institucional, pues el FOSIT dispone de un amplio estudio, ya presentado al BID en la visita de la Misión de febrero de 2010.

- Administración de las finanzas territoriales, con evidentes beneficios en términos de la seguridad, eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas, como el indudable mejoramiento de la gestión institucional.
- El uso de las mejores prácticas en la operación de los proceso de negocio.
- Mejor prestación de servicios a los usuarios y contribuyentes de las entidades.



MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO



FOSIT

**PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA
DE INFORMACION FINANCIERA TERRITORIAL**

PRÉSTAMO BID 1053/OC-CO

**DOCUMENTO DE EVALUACION FINAL
PROGRAMA FOSIT**

Consultor

LUIS EDUARDO CORREDOR BELLO

Bogotá, Octubre de 2010

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
CAPITULO I – CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	7
RELEVANCIA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA.	9
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	9
CAPITULO II - COMPONENTES DEL PROGRAMA.....	12
1. IMPLANTACIÓN DE SIT EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.....	12
VERIFICACION DE LOGROS.	12
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	14
2. IMPLANTACIÓN DEL SIT EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES.....	15
VERIFICACION DE LOGROS.	15
"2,2. IMPLANTACIÓN Y USO DEL CHIP EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y COBERTURA AMPLIADA	15
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	16
3. FONDO DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL.....	17
FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES- SGFT	17
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	18
4. COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES	20
VERIFICACION DE LOGROS.	21
COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES	21
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	21
CAPITULO III – ALCANCE DEL PROGRAMA.....	24
E. Cobertura del programa	24
VERIFICACION DE LOGROS.	24
Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública-CHIP	24
FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES- SGFT	25
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	26

CAPITULO IV – BENEFICIOS A LOGRAR CON LA EJECUCION DEL PROGRAMA.....	28
E. Beneficios del programa	28
VERIFICACION DE LOGROS.	28
Beneficios logrados con la implantación y uso del chip	28
Beneficios logrados con el Fortalecimiento a la Gestión Financiera en las Entidades Territoriales-SGFT	29
Beneficios Transversales por Entidades	29
Beneficios Focalizados por Entidades.....	30
RESUMEN DE BENEFICIOS DEL SGFT	32
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	39
CAPITULO V - SOSTENIBILIDAD.....	41
VERIFICACION DE LOGROS.	41
SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA	41
SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL - CENTRO DE COMPETENCIA.....	41
EVALUACION DEL CONSULTOR.....	43
CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45

RESUMEN EJECUTIVO.

El visionario programa para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial- FOSIT, definió como objetivo general, generar y difundir información financiera territorial confiable, oportuna y completa con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales. Para alcanzar este objetivo se sentarían las bases de un Sistema de Información Territorial (SIT) único, transparente y adecuadamente reglamentado que canalizara el flujo de información financiera de las entidades territoriales a los organismos centrales y al público en general. A partir de esta definición de alto nivel, así como de estructuración inicial de cuatro componentes (i) Implantación del SIT en la Contaduría General de la Nación, (ii) implantación del SIT en las entidades territoriales (ii) Fondo para mejorar la gestión financiera territorial y (iv) coordinación y actividades centrales; los entes rector y ejecutor definidos, desarrollaron su capacidad, para estructurar y orientar adecuada y oportunamente las directrices que condujeron a materializar el objetivo en tres esenciales y complementarios productos: el Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública (CHIP), el Modelo Integrado de Información Financiera Territorial (MIGFT) y el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT).

Factores internos y externos al programa y beneficiarios, como la imposibilidad logística y técnica de incorporar la totalidad de entidades territoriales (32 departamentos y cerca de 1200 municipios), así como la de establecer procesos de fortalecimiento uniformes en las entidades territoriales, entre otras razones, por su heterogeneidad en términos de población, cultura, recursos, desarrollo, reglamentación y tamaño, condujeron al programa a considerar el desarrollo de sus actividades en diferentes fases así:

- Una primera fase que incorporaría una muestra representativa de entidades en términos de flujos financieros y atendería a los usuarios del gobierno central, principalmente al CONFIS, a las direcciones de Presupuesto, de Crédito Público y de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Una segunda fase cubriría la ampliación de las actividades de asistencia técnica e implantación de soluciones tecnológicas, en las entidades territoriales objeto del programa
- La fase final se ocuparía de la promoción de los beneficios orientada a todas las entidades territoriales, (departamentos y municipios) del país, con una estrategia de multiplicación a través de los departamentos. Ello en relación con el CHIP.

Otros factores como la necesidad de convocar, concertar, definir e integrar múltiples entidades con similitudes en sus funciones y normatividad, pero disímiles en su interpretación, ejecución, e interés político; diversidad en los niveles de desarrollo y capacidad de aprehensión de nuevas técnicas y tecnologías; limitaciones en recursos tecnológicos y físicos de las entidades; contratos de largo plazo con terceros para la gestión de rentas (que incluían soluciones tecnológicas); cambio en los proveedores por el no logro de objetivos en los tiempos previstos; acatamiento de exigentes requisitos y amplios plazos en cronogramas de contratación (mínimo seis meses); cambios en los niveles de gobierno nacional, territorial y del programa (Viceministro y Gerente del programa), factores o riesgos estos, no contemplados inicialmente, tuvieron importante incidencia, conllevando esfuerzos adicionales y mayores tiempos a los previstos para la ejecución de los proyectos y programa.

En este complejo y visionario programa el organismo ejecutor, identificó factores y riesgos como los mencionados, al igual que los cambios en el contexto, y en consecuencia generó y gestionó las decisiones y acciones requeridas para minimizar los impactos en los objetivos previstos para el programa.

Como resultado de la ejecución de actividades en los equipos de trabajo definidos, el Consolidador de Hacienda de Información Pública (CHIP), inició su operación en el año 2006 y actualmente es utilizado por seis (6) usuarios estratégicos de nivel central (i) Contaduría General de la Nación, (ii) Departamento Nacional de Planeación, (iii) Contraloría General de la República, (iv) Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (v) Departamento Administrativo Nacional de Estadística y (vi) Banco de la República; así como en 3.216 entidades del nivel nacional, departamental y municipal. En Igual sentido el MIGFT y el SGFT, se encuentran en operación en cuatro (4) Gobernaciones y un (1) Municipio así: desde el año 2006, en la Gobernación de Antioquia y Municipio de Cali; desde el año 2007, en las Gobernaciones de Caldas y Cundinamarca; y desde el año 2008 en la Gobernación del Valle del Cauca. Los resultados descritos son de trascendental importancia para el gobierno Colombiano, por el apoyo a la estrategia gubernamental definida con ocasión de la descentralización fiscal y política, cuyo marco de referencia se describe en el documento denominado “informe de proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo”.

La meta prevista (25 gobiernos departamentales y sus municipios capitales y los 20 municipios más importantes), fue superada ampliamente. La implantación y utilización de la solución CHIP, corresponde al 88% de un universo de 3.655 entidades sujetas a reportar al nivel central. Indica lo anterior, significativos avances en el fortalecimiento y homogenización de criterios para el registro, aplicados en los procesos de las entidades.

Respecto al MIGFT y SGFT, que surgieron como productos complementarios, posteriormente se posicionaron, convirtiéndose en componentes de alta relevancia por la necesidad de homologar y estandarizar desde la fuente el registro de transacciones, a fin de obtener información confiable, oportuna y de calidad en las entidades del nivel central y nacional. Los mencionados componentes se implantaron en cinco importantes entidades territoriales y los análisis han concluido que ampliando su implantación en aproximadamente 18 entidades, se cubriría el 50% de las finanzas territoriales, siendo ello un indicador trascendental para el logro de los objetivos que dieron origen al programa FOSIT.

Elementos que no se deben, ni pueden soslayar por su especial significación son: la sinergia, las definiciones, los conceptos, la integración y los modelos que subyacen al cumplimiento de los objetivos del programa. Actualmente el Gobierno Colombiano, a través del programa FOSIT, es poseedor, de experiencia, conocimiento, modelos y sistemas con características sustantivas, a partir los cuales se concertaron y unificaron, procesos y procedimientos, y se incorporaron un conjunto de características de alto valor, relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelos acatando la norma), orientados a la estandarización (modelos estandarizados), direccionados por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelos con mejores prácticas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelos suficientemente probados). En su conjunto estos elementos, conceptos y mejores prácticas definidas e integradas en los modelos y sistemas que hoy son una realidad, hacen parte de un estructurado y eficiente modelo de gestión pública. En consecuencia la maximización tanto de la inversión, como de los beneficios puede lograrse, propiciando con estas soluciones, el fortalecimiento masivo de un amplio número de administraciones financieras territoriales, cuyos costos pueden financiarse a partir de fuentes locales compartidas o incluso con operaciones futuras del BID, u otros organismos multilaterales.

Las entidades beneficiarias del programa, obtuvieron importantes herramientas, conceptos, capacitación y por ende habilidades y destrezas, logrando la armonización y definición de criterios y procesos, que posibilitaron el registro y producción de información financiera territorial, facilitando la toma de decisiones, el monitoreo de ejecución de los planes de desarrollo, y en general la gestión propia de los gobiernos Departamentales y Municipales.

Finalmente la gran beneficiada es la ciudadanía en general, quien como usuaria de los servicios que presta el estado, perciben la eficiencia derivada de la utilización de herramientas apropiadas y mejores prácticas, así como de información financiera confiable y oportuna, a partir de la cual, puede verificar la destinación dada a los recursos fiscales, lo que se traduce en una contribución sustancial, al orden democrático del país.

CAPITULO I – CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

A. CONCEPTUALIZACION DEL PROGRAMA¹.

2.1 El Sistema de Información Territorial (SIT²) se define como un sistema de generación, transmisión, procesamiento y distribución de información financiera que conecta tres niveles institucionales: las entidades territoriales, la CGN y los organismos usuarios de la información. A éstos se añade la sociedad civil, como un usuario más.

2.2 Por “información financiera” se entiende un amplio conjunto de registros de transacciones financieras, presupuestarias y patrimoniales, tanto de ingresos como de gastos; reflejan los flujos (ejecución presupuestaria, operaciones efectivas de caja, etc.) y los stocks (niveles de endeudamiento, situación patrimonial, etc.) que, en su conjunto, generan tanto la información de análisis y seguimiento macrofiscal, como los estados contables generalmente aceptados y sus vínculos con las cuentas nacionales.

2.3 El funcionamiento del SIT se basa en: (i) instrumentos técnicos y metodológicos (planes de cuentas, procesos para la consolidación de informes, requisitos especiales, etc.) adecuados para los tipos de información financiera como los descritos en el párrafo 2.2; (ii) un sistema de registro informático sencillo pero completo, instalado en las entidades territoriales; (iii) un sistema de transmisión de datos, eficiente y que suponga el menor costo posible, entre las entidades territoriales y la CGN; (iv) una base de datos en la CGN para la recepción y el control de la información, así como para el procesamiento de las consolidaciones y agregaciones; (v) mecanismos individuales de coordinación con los organismos usuarios para la recepción de la información procesada y (vi) la publicación (física y electrónica) de informes financieros para el público en general.

2.4 En vista de la imposibilidad logística de englobar a corto plazo a mas de 1.100 entidades territoriales existentes, el programa se ha estructurado como una “primera fase” diseñada para cubrir una muestra de entidades significativa en términos de flujos financieros y atender directamente a los usuarios del gobierno central, principalmente al Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS), a las direcciones de presupuesto, Crédito Público y Análisis Macroeconómico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHyCP) y a la Unidad de Análisis Macroeconómico del DNP, cuyas demandas se satisfarían con la muestra. También se suministrará la información al público en general y a otras instituciones tales

¹ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Página. 7

² SIT: Fue la designación utilizada inicialmente en la conceptualización del programa. Durante la ejecución surgieron tres complementarios elementos así: (i) CHIP - Consolidador de Hacienda e información Financiera Publica. (ii) MIGFT – Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial y (iii) SGFT – Sistema de Gestión Financiera Territorial.

como el Banco de la República y el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), proporcionando una cobertura parcial a la totalidad de sus demandas.

2.5 La muestra de entidades territoriales abarcadas por este programa incluye al menos a 25 de los 32 departamentos. Aquellos departamentos que combinen un grado reducido de flujos financieros agregados junto con una inaccesibilidad a los medios de comunicación de tal modo que se supere el costo de implantación del SIT a los beneficios esperados, serían excluidos de dicha muestra. Para éstos se recurrirá a métodos ad hoc de transmisión de datos básicos para la agregación.

2.6 En cuanto a los municipios, se decidió cubrir por lo menos a los (25) municipios capitales de los departamentos afectados, permitiéndose economías de escala en la implantación del SIT. También se incluirán hasta 20 municipios no capitales con flujos financieros significativos. Así, el programa espera implantar el SIT en al menos 70 entidades territoriales, abarcando alrededor del 70 por ciento del gasto territorial (ver anexo II-1)

B. Objetivo General³

El objetivo general del programa es generar y difundir información financiera territorial confiable, oportuna y completa con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales correspondientes. Para alcanzar este objetivo se sentarán las bases de un Sistema de Información Territorial (SIT) único, transparente y adecuadamente reglamentado que canalice el flujo de información financiera de las entidades territoriales a los organismos centrales y al público en general.

C. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de esta operación son los siguientes: (i) mejorar la información disponible para la toma de decisiones por parte de los organismos del gobierno central en materia fiscal y financiera; (ii) racionalizar los flujos de información entre los niveles central y territorial, eliminando duplicaciones y estableciendo a la CGN como canalizador único; (iii) sistematizar la información financiera de las entidades territoriales como instrumento de apoyo para la mejora de su gestión interna; (iv) generar mayor transparencia en el uso de recursos fiscales, brindando acceso a la información financiera territorial por parte del público; (v) colaborar en el diseño de proyectos de fortalecimiento de la administración financiera en las entidades territoriales y (vi) apoyar la labor de los departamentos para incorporar a sus respectivos municipios al SIT.

³ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Página. 8

RELEVANCIA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

EVALUACION DEL CONSULTOR.

A partir del análisis de los resultados y el seguimiento retrospectivo a la dinámica que se presentó durante la ejecución del programa, se perciben importantes definiciones necesarias para acotar los resultados en términos de productos, con las cuales se dilucidaron posibles interpretaciones no apropiadas, que podrían derivarse de las definiciones de alto nivel que se establecieron en el objetivo general y específicos, contenidos en el documento de conceptualización del programa – Documento del Banco Interamericano de desarrollo - Informe de proyecto.

En la medida en que el ente ejecutor (Gerencia y unidad informática) , interactuaron con los poseedores de las necesidades (distintas entidades) y las interpreto con mayor detalle, definió consecuentemente soluciones orientadas a logros específicos, con lo cual se explicitaron, concretaron y consolidaron tanto el diseño del programa, como los componentes, que en su conjunto, fueron en su momento, son actualmente, y seguirán siendo, apropiados, adecuados, pertinentes y vigentes, para a su aplicación, presente y futura en coberturas mayores de las entidades territoriales, obviamente si se llevan a cabo las necesarias acciones de sostenibilidad.

El visionario programa definió como objetivo general: generar y difundir información financiera territorial confiable, oportuna y completa con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento fiscal y financiero de las entidades gubernamentales correspondientes. Para alcanzar este objetivo se sentarían las bases de un Sistema de Información Territorial (SIT) único, transparente y adecuadamente reglamentado que canalizara el flujo de información financiera de las entidades territoriales a los organismos centrales y al público en general. A partir de esta definición de alto nivel, así como de estructuración inicial de cuatro componentes (i) Implantación del SIT en la Contaduría General de la Nación, (ii) implantación del SIT en las entidades territoriales (ii) Fondo para mejorar la gestión financiera territorial y (iv) coordinación y actividades centrales, la unidad coordinadora del programa, desarrollo su capacidad, para estructurar y orientar adecuada y oportunamente las directrices que condujeron a materializar el objetivo en tres esenciales y complementarios productos, el CHIP, el MIGFT y el SGFT.

Factores internos y externos al programa y beneficiarios, como la imposibilidad logística y técnica de incorporar la totalidad de entidades territoriales (32 departamentos y cerca de 1200 municipios), así como de establecer procesos de fortalecimiento uniformes en las

entidades territoriales, entre otras razones, por su heterogeneidad en términos de población, cultura, recursos, desarrollo, reglamentación y tamaño, condujeron al programa a considerar el desarrollo de sus objetivos en diferentes fases:

- Una primera fase que incorporaría una muestra representativa de entidades en términos de flujos financieros y atendería a los usuarios del gobierno central, principalmente al CONFIS, a las direcciones de Presupuesto, de Crédito Público y de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Una segunda fase cubriría la ampliación de las actividades de asistencia técnica e implantación de soluciones tecnológicas, en las entidades territoriales objeto del programa
- La fase final se ocuparía de la promoción de los beneficios orientada a todas las entidades territoriales, (departamentos y municipios) del país, con una estrategia de multiplicación a través de los departamentos. Esto en lo relacionado con el CHIP.

Otros factores como la necesidad de convocar, concertar, definir e integrar múltiples entidades con similitudes en sus funciones y normatividad, pero disimiles en su interpretación, ejecución, e interés político; diversidad en los niveles de desarrollo y capacidad de aprehensión de nuevas técnicas y tecnologías; limitaciones en recursos tecnológicos y físicos de las entidades; contratos de largo plazo con terceros para la gestión de rentas (incluyendo soluciones tecnológicas); cambio en los proveedores por el no logro de objetivos en los tiempos previstos; acatamiento de exigentes requisitos y amplios plazos en cronogramas de contratación (mínimo seis meses); cambios en los niveles de gobierno del programa (Viceministro y Gerente del programa), factores o riesgos estos, no contemplados inicialmente, que tuvieron importante incidencia, conllevando actividades adicionales y mayores tiempos a los previstos para la ejecución de los proyectos y programas.

Se evidencia en las actas de la comisión intersectorial (organismo rector) inicialmente y posteriormente el Comité Ejecutivo, así como en los planes operativos anuales y en los informes de avance, que en este complejo y visionario programa la unidad ejecutora (Gerencia y Unidades administrativa e informática), fueron identificando riesgos como los mencionados, al igual que los cambios en el contexto, y en consecuencia se generaron y gestionaron las decisiones y acciones requeridas para minimizar los impactos en los objetivos previstos en el programa.

Lo conceptuado positivamente respecto a la relevancia y vigencia actual, del diseño y objetivos del programa, se sustenta en distintos aspectos a saber: la verificación de satisfacción emitida por los beneficiarios en las respectivas encuestas; el estado de madurez

de los tres productos de mayor importancia y significación obtenidos – el Consolidador de Hacienda de Información Pública (CHIP), el cual inicio operación en el año 2006 y actualmente es utilizado por seis usuarios estratégicos de nivel central (i) Contaduría General de la Nación, (ii) Departamento Nacional de Planeación, (iii) Contraloría General de la República, (iv) Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (v) Departamento Administrativo Nacional de Estadística y (vi) Banco de la República; así como en 3.216 entidades del nivel nacional, departamental y municipal. Igualmente el Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial (MIGFT) y el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT), los cuales se encuentran en operación en cuatro (4) gobernaciones y un (1) municipio en las siguientes fechas: desde el año 2006, en el Departamento de Antioquia y Municipio de Cali; desde el año 2007 en los departamentos de Caldas y Cundinamarca; y desde el año 2008 en el departamento del Valle del Cauca. Los módulos de rentas menores, iniciaron su implantación a partir del año 2006 y se continuó con las rentas mayores en el año 2009.

Es de especial significación: la sinergia, los conceptos, las definiciones, la integración y los modelos que subyacen al cumplimiento de los objetivos y a la obtención de los productos logrados, con la ejecución del programa. Actualmente el Gobierno Colombiano tiene a su disposición además de la experiencia y conocimiento, productos con características sustantivas relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelos acatando la norma), orientados a la estandarización (Modelos estandarizados), direccionados por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelos con mejores prácticas incorporadas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelos probados).

Otro aspecto a destacar es el relativo a la socialización y capacitación lograda, respecto a las características enunciadas de los productos, dado que estas se obtuvieron a partir de sendas sesiones de concertación y definición conjunta e integral con la activa participación de funcionarios de las distintas entidades del gobierno central, nacional, departamental y municipal.

CAPITULO II - COMPONENTES DEL PROGRAMA.

D. COMPONENTES⁴.

2.9 El programa ha sido dividido en cuatro componentes que permitirán una ejecución modular de las actividades relacionadas con la CGN, las entidades territoriales y los usuarios. Las características de la ejecución se detallan en el capítulo III, y el marco lógico que sustenta esta operación se presenta en el anexo II-2. Los componentes y sus respectivas actividades se presentan a continuación:

1. IMPLANTACIÓN DE SIT EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN⁵.

2.10 Este componente ejecutará las actividades relacionadas con el desarrollo e implementación del SIT en la CGN en el contexto de sus funciones como receptor y administrador de la información, así como otras relativas a la mejora integral de la contabilidad pública.

2.11 En relación directa con el SIT, se espera: (i) adaptar la normas internas de la CGN para introducir el SIT en su organización y funciones; (ii) brindar el apoyo metodológico necesario (revisión del plan de cuentas, análisis de las técnicas de consolidación, etc.) requerido por la CGN para procesar la información territorial; (iii) desarrollar y poner en marcha un sistema de recepción y procesamiento de información financiera territorial y (iv) establecer un mecanismo dinámico de coordinación con los organismos usuarios de información para atender sus demandas en el tiempo, calidad y cobertura apropiadas, incluyendo la capacitación de los organismos usuarios y la difusión de información al público. Paralelamente se pretende: (v) fortalecer la contabilidad integrada mediante la introducción de conceptos y metodologías nuevos y (vi) impartir capacitación, tanto en el trabajo como mediante cursos y seminarios, sobre temas de interés territorial y financiero-contable en general.

VERIFICACION DE LOGROS.

⁴ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo- Informe de Proyecto, Página. 8

⁵ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Página. 9

“2.2. IMPLANTACIÓN Y USO DEL CHIP EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y COBERTURA AMPLIADA⁶.”

Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública-CHIP

Actualmente el CHIP cuenta con seis usuarios estratégicos:

- i) Contaduría General de la Nación,
- ii) Departamento Nacional de Planeación,
- iii) Contraloría General de la República,
- iv) Ministerio de Hacienda y Crédito Público,
- v) Departamento Administrativo Nacional de Estadística y
- vi) Banco de la República.

Cabe destacar el logro en la estandarización de los procedimientos y metodologías, la aplicación de conceptos financieros, contables, presupuestales y de caja, que son utilizados por las Entidades territoriales, el gobierno central y los entes de control. Esto lo convierte en un modelo nacional único, activo, en operación en línea, regulado y con la posibilidad de ser consultado por múltiples usuarios.

Universidades, centros de investigación y la comunidad en general: tienen acceso a la información relacionada con las finanzas territoriales para sus propias necesidades de investigación, control y veeduría ciudadana o para información general.

Estadísticas de uso. En términos estadísticos, la CGN, registra un promedio de 100.000 hits por día (respuesta de cualquier archivo desde un servidor web); el promedio de páginas vistas por día es de 30.000; y un promedio día de 392 visitantes.

Información disponible. La información se colecta trimestralmente y se deja a disposición en la página web en forma inmediata, a mayo de 2010, se dispone de la información del primer trimestre del presente año, en las siguientes categorías:

- Categoría Contable: Información trimestral
- Categoría Notas a los Estados Financieros: Información anual
- Categoría Control Interno: Información Anual
- Categoría FUT: Información trimestral
- Categoría Presupuestal CGR: Información trimestral
- Categoría Deudores Morosos: Información semestral

⁶ Informe de avance junio de 2010, Pagina 7 y 8.

EVALUACION DEL CONSULTOR.

Del aparte anterior denominado “verificación de logros” que corresponde a extractos tomados del informe de avance de junio de 2010, así como en los informes semestrales anteriores, se evidencia no sólo el hecho de haber realizado y concluido el análisis, diseño, desarrollo y puesta en operación de la solución CHIP en la Contaduría General de la Nación, como ente receptor y administrador de la información, sino que su utilización trascendió ampliamente el propósito inicial. A junio de 2010, hacían uso del CHIP adicionalmente a la Contaduría General de la Nación, otras cinco entidades de orden central y nacional (catalogados como usuarios estratégicos), siendo ello trascendental para el gobierno Colombiano, por el apoyo a la estrategia gubernamental definida, con ocasión de la descentralización fiscal y política, que a su vez conllevaba la atención a necesidades plasmadas en el marco de referencia del documento denominado informe de proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo.

En igual sentido y tal como consta en los informes semestrales de avance, fue identificada, concertada y adoptada la normatividad interna de la CGN a las funcionalidades del CHIP, para hacerlos compatibles con las funciones y mejores prácticas a desempeñar en la entidad. Se brindó el apoyo metodológico tanto para la revisión del plan de cuentas, como para el análisis de las técnicas de consolidación, necesarias para procesar la información territorial.

La solución desarrollada, se puso en operación para la recepción y procesamiento de la información financiera territorial, en 3216 entidades públicas responsables de realizar los respectivos reportes a través del CHIP. De esta manera se estableció un mecanismo dinámico, ágil y de coordinación con los organismos usuarios de la información. Al hacer referencia a las estadísticas de acceso y uso, se registra un promedio de 100.000 hits por día (respuesta de cualquier archivo desde un servidor web); el promedio de páginas vistas por día es de 30.000; con un promedio día de 392 visitantes. Las anteriores estadísticas permiten concluir que se están atendiendo las demandas de información, en tiempo, calidad y coberturas apropiadas, propiciando de esta forma, solución a las necesidades propias de investigación, control, veeduría ciudadana, y suministro de información al público en general.

Es evidente el trabajo activo, en distintos escenarios, cursos, seminarios y talleres para concertar y fortalecer la contabilidad integrada, así como para socializar y fortalecer conceptos y metodologías actualizadas.

Las actividades planeadas para la obtención de este componente por parte del programa, se vieron afectadas por el tiempo empleado en la negociación, que finalmente conllevó a un acuerdo de transacción, firmado con el proveedor contratado inicialmente para su desarrollo. Las acciones definidas y llevadas a cabo en este sentido, fueron apropiadas tanto para salvaguardar los intereses del gobierno Colombiano, como para minimizar los impactos en los objetivos trazados.

En el manejo operativo relacionado con el componente CHIP, el programa definió la estructura necesaria, asignando los recursos humanos, acordes a los perfiles, habilidades y destrezas requeridos para atender las actividades propias del análisis, diseño, desarrollo, implantación, seguimiento y control, dando el uso razonable, que permitiera el cumplimiento de los objetivos.

2. IMPLANTACIÓN DEL SIT EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES⁷.

2.12 Este componente agrupa las actividades relacionadas con la implantación del SIT en al menos 25 gobiernos departamentales, sus municipios capitales y los 20 municipios más importantes en lo que se refiere al volumen de recursos que movilizan.

2.13 Se tratará de: (i) fortalecer los procesos utilizados en las entidades territoriales para generar información financiera con el fin de hacer homogéneos sus criterios de registro; (ii) instalar mecanismos informáticos necesarios para el funcionamiento de SIT, incluyendo equipamiento informático, de comunicaciones y software y (iii) capacitar a los funcionarios de la entidad territorial en el empleo del SIT y otros temas relacionados con el análisis financiero en general.

VERIFICACION DE LOGROS.

“2.2. IMPLANTACIÓN Y USO DEL CHIP EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y COBERTURA AMPLIADA⁸.

Entidades Públicas. A Marzo de 2010 reportan 3216 entidades públicas con el sistema CHIP, responsables de reportar y registrar información financiera, de un universo calculado en 3655 entidades.

⁷ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto. Página, 9

⁸ Informe de avance junio de 2010, Pagina 8.

Entidades Estratégicas: Utilizan la información financiera para la toma de decisiones de política macroeconómica financiera y fiscal: El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación, el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y la Contraloría General de la República. De acuerdo a los registros de visitas en el sistema CHIP, los usuarios estratégicos consultan permanentemente la información registrada en el sistema.

EVALUACION DEL CONSULTOR.

Del aparte anterior denominado “verificación de logros” que corresponde a extractos tomados del informe de avance de junio de 2010, se evidencia no sólo el haber logrado la implantación del CHIP, en la meta prevista (25 gobiernos departamentales y sus municipios capitales y los 20 municipios más importantes, sino que esta meta se superó ampliamente, pues a través de la solución implantada a marzo de 2010 habían reportado su información 3.216 entidades públicas.

La implantación y utilización de la solución CHIP, corresponde al 88% de un universo de 3.655 entidades sujetas de reporte al nivel central. Indica lo anterior, significativos avances en el fortalecimiento y homogenización de criterios para el registro, aplicados en los procesos de las entidades. De igual manera se evidencia la utilización de mecanismos e infraestructura de tecnologías de la información y comunicaciones TICs, apropiados y consecuentes con las tendencias y necesidades. El hecho de ser utilizada la solución CHIP en 3.216 entidades del nivel central, nacional y territorial, da cuenta, del alto número de funcionarios capacitados en temas relacionados con el análisis financiero y la utilización del mismo.

Las actividades planeadas para la implantación del componente CHIP, en las entidades territoriales, se vieron afectadas por el tiempo empleado en la negociación, que finalmente conllevó a un acuerdo de transacción firmado con el proveedor inicialmente contratado para su desarrollo. Las acciones definidas y llevadas a cabo en este sentido, fueron apropiadas tanto para salvaguardar los intereses del gobierno Colombiano, como para minimizar los impactos en los objetivos trazados.

Para el manejo operativo del componente CHIP, y su implantación en las entidades territoriales, el programa definió la estructura necesaria, asignando los recursos humanos, acordes a los perfiles, habilidades y destrezas requeridos para atender las actividades propias de la puesta en operación, seguimiento y control, dando el uso razonable que permitiera el cumplimiento de los objetivos.

3. FONDO DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL⁹.

2.14 Se creará un fondo especial en el programa al cual podrán acceder las entidades territoriales. El fondo será de carácter no reembolsable y se establecerá de acuerdo con un reglamento operativo, destinado a financiar dos tipos de actividades o subcomponentes: (i) el diseño de proyectos de fortalecimiento de sus administraciones financieras, los que serían financiados por otras fuentes u operaciones futuras y (ii) la financiación de proyectos propios de los gobiernos departamentales, existentes o en proceso de diseño, orientados a la integración de la información financiera de sus respectivos municipios.

ACLARACIÓN: El Fondo de Mejora de la Gestión Financiera Territorial, fue re-direccionado y sus recursos se destinaron al financiamiento del diseño e implementación del SGFT en las entidades territoriales.

FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES- SGFT¹⁰

CORE FINANCIERO

Módulos de Presupuesto, Contabilidad, Compras, Tesorería, PAC, Activos Fijos, Cuentas por Pagar, Crédito Público e Inversiones.

Está implantado en las cinco entidades, la última fue Valle en octubre de 2007. Todas las entidades cumplieron los requisitos de no tener pendientes y completar dos cierres mensuales consecutivos exitosos. Actualmente todas las entidades han logrado al menos un cierre anual exitoso.

Desde inicio del año 2008, la operación del sistema (Core Financiero) es en línea y tiempo real.

RENTAS

Vehículos, Consumo, Sobretasa, Valorización, Registro, Estampillas, Degüello, Predial, Industria y Comercio, RETEICA, Arrendamientos.

La implantación en el componente de rentas se desarrolla en dos etapas: i) La primera está compuesta por las rentas de valorización, registro, degüello y estampillas; ii) La segunda

⁹ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Página. 9

¹⁰ Informe de avance Junio de 2010. Página, 9

etapa incluye: Vehículos, Consumo, Sobretasa a la Gasolina, Predial, Industria y Comercio (ICA), Rete-Ica y Arrendamientos.

Es pertinente precisar que en las rentas se consideraron dos modelos, el departamental y el municipal, en donde las rentas difieren básicamente en que el municipio maneja Predial e Industria y Comercio, y en el caso departamental se maneja el Registro y Consumo, en otras rentas son semejantes.

El diagrama adjunto, señala a junio de 2010, el estatus en la implantación de las rentas. Todas fueron entregadas a las entidades. Algunas están en proceso de salida en productivo y diferentes circunstancias explican esta situación: en especial el tema de la data que ha llevado tiempos superiores a los programados en la entrega por parte de los operadores y la baja calidad de la información que ha requerido procesos de revisión y ajustes en varios ciclos de carga al sistema SGFT; también ha tomado tiempo adicional el logro de acuerdos con los operadores en Valle y en el caso particular de Cali las rentas fueron entregadas y están en operación en paralelo en tanto se logran todos los acuerdos para resolver las limitaciones que ha implicado el contrato de largo plazo con el tercero para la gestión y recaudo de las rentas.

Estatus en Rentas (junio/2010)

	Antioquia	Caldas	Cund	Valle	Cali
Vehículos					
Predial	n/a	n/a	n/a	n/a	
Valorización	n/a	n/a	n/a	n/a	
Sobretasa					
Consumo					n/a
Degüello					n/a
Registro					n/a
Ind. & Comercio	n/a	n/a	n/a	n/a	
Estampillas					
Arrendamiento		n/a		n/a	n/a

En operación
 Entregada
 No aplica
 n/a

Fuente. Programa FOSIT

EVALUACION DEL CONSULTOR.

Fue un acierto trascendental el haber tomado la decisión de re-direccionar el Fondo de Mejora de la Gestión Financiera Territorial, y destinar sus recursos al financiamiento del análisis, diseño, adquisición e implementación de una solución apropiada en las entidades territoriales. El direccionamiento y obtención, del análisis, definición y construcción del Modelo integrado de Gestión Financiera Territorial, MIGFT, a través del cual se concertaron

y unificaron procesos y procedimientos, incorporando en él adicionalmente un conjunto de características sustantivas relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelo normalizado), orientado a la estandarización (modelo estandarizado), direccionado por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelo con mejores prácticas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelo probado); y de otro lado la decisión de adquirir a partir del MIGFT, la solución de software que lo soportara fueron decisiones beneficiosas y de alto valor estratégico para las entidades territoriales.

El análisis para la selección de la solución de software, arrojó la decisión de adquirir un ERP, con amplio reconocimiento mundial, el cual incorpora mejores prácticas, es parametrizable y tiene un importante respaldo por parte del proveedor y firmas de consultoría.

La decisión respecto a la forma como inicialmente se planteó la implantación, paralelamente en varias entidades, llevó al colapso, entre otros motivos por la no apropiada estructuración de abordaje y metodología aplicada, pues las entidades requerían contar con orientación y acompañamiento permanente y en sitio, dada su poca o nula experiencia y conocimiento en este tipo de implantaciones, así como en la dirección de proyectos. La situación generada por el no cumplimiento de los objetivos, conllevó a la respectiva negociación para dirimir responsabilidades pactadas en el contrato. Este hecho impactó el cronograma y objetivos previstos. El acuerdo logrado fue la sesión del contrato al proveedor de la solución. Las condiciones acordadas en la negociación y sesión del contrato, fueron apropiadas tanto para salvaguardar los intereses del gobierno Colombiano, como para minimizar los impactos en los objetivos trazados.

Una vez replanteada la estrategia de implantación, la cual se orientó a definir un modelo departamental y otro municipal, así como la puesta en operación del piloto inicialmente en dos entidades, para luego replicarlo en olas posteriores, y aunado a ello, la experiencia del nuevo implantador, produjeron avances sustanciales reflejados en la salida en vivo del SGFT en la Gobernación de Antioquia y en la Alcaldía de Santiago de Cali, en el segundo semestre del año 2006.

Dada la necesidad de avanzar en frentes de trabajo que se encontraban con mayor grado de desarrollo, se determinó que el SGFT, se dividiera en dos componentes básicos así: el componente uno denominado core financiero, se implantaría primero y estaba compuesto por los módulos de (presupuesto, contabilidad, tesorería, PAC, compras e inventarios, activos fijos, cuentas por pagar, crédito público e inversiones). El componente dos cubriría las rentas de: vehículos, consumo, valorización, registro, estampillas, degüello, predial, industria y comercio, rete-ICA y arrendamiento, sería implantado después del core financiero. Otros módulos o funcionalidades que estaban contenidos en el contrato y

relacionadas con el portal, inteligencia de negocios y bodega de datos, se implantarían de acuerdo a la evolución de cada entidad. Esta decisión facilitó el entregar resultados parciales e importantes para las entidades territoriales.

Finalizada la implantación de las dos entidades piloto (Gobernación y Alcaldía), se procedió a concertar, definir, planear e implantar el MIGFT y el SGFT, en otras tres entidades territoriales de nivel departamental.

Se percibe un arduo trabajo desde la dirección del programa, para lograr la sinergia, los conceptos, las definiciones, la integración y los modelos que subyacen al cumplimiento de los objetivos y a la obtención del MIGFT y del SGFT. Actualmente el Gobierno Colombiano tiene a su disposición además de la experiencia y conocimiento, un modelo y un sistema con características sustantivas relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelos acatando la norma), orientados a la estandarización (modelos estandarizados), direccionados por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelos con mejores prácticas incorporadas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelos probados). Igualmente se evidencia un alto nivel de socialización y capacitación, respecto a las características del MIGFT y del SGFT, dado que las mencionadas características, se obtuvieron a partir de sendas sesiones de concertación y definición conjunta e integral con la activa participación de funcionarios de las distintas entidades del gobierno central, nacional, departamental y municipal.

El Gobierno Colombiano a través del programa FOSIT, es en la actualidad, poseedor de un elaborado modelo, de un sistema integrado que habilita sus procesos financieros, de la experiencia respecto a la dinámica que conlleva este tipo de proyectos en el sector público y del conocimiento adquirido durante la ejecución del programa. Tal como está enunciado en la definición inicial para este componente, se debería continuar el fortalecimiento de las administraciones financieras territoriales, financiadas a partir de otras fuentes u operaciones futuras con el BID u organismos multilaterales.

4. COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES¹¹.

2.16 Por encima de las funciones de coordinación y ejecución descritas en el capítulo III, la gerencia del programa ejecutará directamente una serie de actividades esenciales con el apoyo de su Unidad de Desarrollo Informático, su asesoría legal y especialistas de corto plazo.

¹¹ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Página. 10

2.17 Entre estas actividades se destacan: (i) elaborar los diseños lógicos, procedimentales y estrategias del SIT; (ii) definir y promover las reformas legales imprescindibles para la sostenibilidad institucional de los objetivos del programa; (iii) definir la estrategia a medio y largo plazo para incorporar a todas las entidades territoriales al SIT y (iv) planificar, diseñar y llevar a efecto todos los desarrollos informáticos de SIT.

2.18 Para apoyar estas actividades, se prevé la suscripción de un convenio de compromiso entre los principales usuarios del SIT al nivel de gobierno central. Estos usuarios se comprometen a utilizar el SIT en la medida en que éste satisfaga sus demandas, lo que a su vez será una muestra de apoyo de los organismos centrales al programa. Este compromiso será refrendado por un decreto ejecutivo una vez que el SIT se encuentre plenamente operativo. En este sentido, la coordinación del programa deberá además: (v) dar seguimiento a los acuerdos institucionales suscritos en referencia al uso del SIT como fuente única de información y a la demanda por el SIT de parte de las entidades territoriales y (vi) manejar de manera eficiente al periodo de transición mientras se implanta el sistema y aún prevalecen los métodos usuales de recolección de información de los distintos usuarios.

VERIFICACION DE LOGROS.

COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES¹²

La coordinación y ejecución de actividades centrales consta en cada uno de los informes semestrales dirigidos al Banco Interamericano de Desarrollo, en las actas de reunión de la comisión intersectorial, en las actas de reunión de los comités ejecutivos del programa y en la documentación que reposa en el archivo del programa.

EVALUACION DEL CONSULTOR.

Con el decreto 1443 de agosto 2 de 1999, la resolución No. 1729 del 4 de agosto de 1999, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la resolución No. 0742 del 4 de agosto de 1999 del Departamento Nacional de Planeación, se dictaron las reglas para la organización y funcionamiento del programa. Entre otros se creó la Comisión Intersectorial, encargada de supervisar el cumplimiento de los objetivos del programa y le asignó algunas funciones. La organización del programa estableció un nivel rector y un nivel ejecutor conformado por

¹² Informes de avance semestral, actas de la comisión Intersectorial y del comité ejecutivo y documentación del programa.

una gerencia. Al nivel ejecutor además de la gerencia, se adscribieron las direcciones de las unidades de finanzas e informática y dentro de ellas, el personal administrativo, de asesoría legal y de consultores.

Las actas de la comisión intersectorial y del comité ejecutivo, así como en los informes semestrales al BID, los convenios, contratos y en general la documentación que reposa en el archivo del programa, dan cuenta de la ejecución de acciones de coordinación y de las actividades centrales, relacionadas con la supervisión del cumplimiento de los objetivos del programa; la generación de directrices generales; la aprobación de presupuestos y planes de trabajo, así como la facilitación de reformas legales y organizativas y la aprobación de los informes principales del proyecto. De igual manera se evidencian las actividades relacionadas con la elaboración de diseños lógicos, procedimentales, de generación de estrategias de medio y largo plazo para incorporar las entidades territoriales con los proyectos y soluciones, la gestión de reformas legales para la sostenibilidad institucional del CHIP, MIGFT Y SGFT, así como de la planificación, diseño, desarrollo e implantación de las soluciones informáticas que hoy están en operación en las entidades del nivel central, nacional y territorial. Se suscribieron sendos convenios entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Programa FOSIT, y las distintas entidades, en los cuales se acotaron las responsabilidades y compromisos. Se llevó a cabo la verificación y seguimiento a los convenios y se generaron propuestas o planes de acción para facilitar su cumplimiento.

Tal como se estableció, la gerencia del programa preparó los planes operativos anuales (POA), incluyendo los objetivos, la lista de actividades, el cronograma de ejecución, presupuesto y desembolsos estimados, gestionó la aprobación ante el ente rector (Comisión Intersectorial) y realizó la respectiva presentación ante el BID. Igualmente, gestionó ante el BID todos los trámites requeridos para la buena ejecución de las actividades propias del Programa, y entregó los informes establecidos en las condiciones contractuales del Convenio BID No. 1053/OC-CO. En el mismo sentido facilitó la atención a las misiones de administración del BID, que en las distintas épocas de la ejecución del programa se hicieron presentes.

Atendiendo directrices de la Contraloría General de la República (CGR), fueron definidos los planes de mejoramiento y se llevaron a cabo las actividades requeridas para su ejecución y control, cuya conformidad por parte de la Contraloría General de la República se suscribió el 19 de mayo de 2009 y el 16 de junio de 2010.

La administración de los recursos asignados FOSIT, se realizó a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con quien se suscribió el respectivo convenio, que se ejecutó de acuerdo a lo previsto. Las adquisiciones de bienes y servicios se llevaron a cabo conforme a las políticas del banco Interamericano de desarrollo.

En general se evidencia efectividad en las acciones e indicadores del nivel ejecutor (Gerencia y unidad financiera e informática) respecto a los resultados proyectados, pues como se describe en los tres componentes anteriores, los objetivos trazados fueron logrados, e incluso se obtuvo un mayor alcance al definido inicialmente. Durante la ejecución del programa se presentaron imprevistos, unos de mayor impacto, como la incapacidad de las firmas consultoras para cumplir lo previsto y pactado en los contratos de desarrollo e implantación, y otros de menor trascendencia como el interés político de los mandatarios, la resistencia al cambio de los funcionarios, la rotación en las administraciones y por ende de personal vinculado al proyecto, unos y otros produjeron importantes impactos en los tiempos previstos. Sin embargo es de destacar la reacción oportuna de la gerencia del programa para generar mecanismos o estrategias de intervención que permitieran mantener vigentes los objetivos, que finalmente fueron logrados.

En su conjunto los elementos, conceptos y mejores prácticas definidas e integradas en los modelos y sistemas que hoy son una realidad, hacen parte de un estructurado y eficiente modelo de gestión pública, disponible para su masificación.

CAPITULO III – ALCANCE DEL PROGRAMA.

E. Cobertura del programa¹³.

2.19 El programa representa la etapa inicial en el proceso de consolidación de la información financiera de todas las entidades territoriales del país. Su cobertura abarca al menos a 70 entidades territoriales: un mínimo de 25 gobiernos departamentales, sus respectivos municipios capitales y otra serie de municipios.

2.20 En lo que atañe a los usuarios de la información, el programa atenderá a las entidades del gobierno central de manera total o parcial. De manera total, a aquellas que requieran únicamente de una muestra significativa de los flujos de información completa de los gobiernos departamentales. De manera parcial, a aquellas que precisen de una cobertura mayor (o total) de los municipios, para fines tales como la participación municipal. Estas últimas utilizarán el SIT para las entidades cubiertas, manteniendo fuentes propias para las restantes. Adicionalmente, la publicación de la información en medios de fácil acceso (Internet, por ejemplo) permitirá ampliar la cobertura de los usuarios al público en general.

VERIFICACION DE LOGROS.

“IMPLANTACIÓN Y USO DEL CHIP EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y COBERTURA AMPLIADA¹⁴.

Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública-CHIP

Actualmente el CHIP cuenta con seis usuarios estratégicos: i) Contaduría General de la Nación; ii) Departamento Nacional de Planeación, iii) Contraloría General de la República; iv) Ministerio de Hacienda y Crédito Público; v) Departamento Administrativo Nacional de Estadística y vi) Banco de la República

Cabe destacar el logro en la estandarización de los procedimientos y metodologías de aplicación de conceptos financieros, contables, presupuestales y de caja, que son utilizados

¹³ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Páginas.10 y 11.

¹⁴ Informe de avance junio de 2010. Página, 7.

por las ET, el gobierno central y los entes de control. Esto lo hace un modelo nacional único, activo, en operación en línea, regulado y con disposición para la consulta por múltiples usuarios.

A continuación se señalan las estadísticas del cumplimiento de las entidades con corte a diciembre de 2009 y marzo de 2010.

CONTADURIA GENERAL DE LA NACION CATEGORIA INFORMACION CONTABLE SISTEMA CHIP AÑO 2010			
			08/2010
CORTE	UNIVERSO	ACEPTADAS	%
Diciembre 2009	3.634	3.389	93,3
Marzo 2010	3.655	3.216	88,0
Junio 2010	3.666	2.950	80,5

Universidades, centros de investigación y la comunidad en general: tienen acceso a la información relacionada con las finanzas territoriales para sus propias necesidades de investigación, control y veeduría ciudadana o para información general.

Estadísticas de uso. En términos estadísticos, la CGN, registra un promedio de 100.000 hits por día (respuesta de cualquier archivo desde un servidor web); el promedio de páginas vistas por día es de 30.000; y un promedio día de 392 visitantes.

FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES- SGFT¹⁵

Estado de avance del Proyecto

Se culminó la implantación del Proyecto, con la entrega del sistema SGFT, en cinco Entidades piloto, cuatro Departamentos (Antioquia, Caldas, Cundinamarca y Valle del Cauca) y un Municipio (Santiago de Cali).

¹⁵ Informe de avance a Diciembre de 2009. Página, 8

A partir de la modalidad de seguimiento y control que se ha venido llevando a cabo en las cinco entidades territoriales piloto, para la finalización del proceso de implantación de las rentas, se puede establecer que en la actualidad el estatus del proyecto en cada una de las entidades es el siguiente, expresado como el porcentaje del total de productos o servicios recibidos:

		Preparación Inicial	Blue Print	Realización	Preparación Final	GoLive	Garantía
CORE	Cundi/ca	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Caldas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Valle	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Antioquia	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Cali	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RENTAS	Cundi/ca	100%	100%	100%	100%	100%	33%
	Caldas	100%	100%	100%	100%	100%	54%
	Valle	100%	100%	100%	100%	100%	31%
	Antioquia	100%	100%	100%	100%	100%	54%
	Cali	100%	100%	100%	100%	100%	13%

Fuente. Programa FOSIT

EVALUACION DEL CONSULTOR.

En el informe de avance del primer semestre del año 2010, se registra que el CHIP, a junio, estaba siendo utilizado por la Contaduría General de la Nación, y adicionalmente por otras cinco (5) entidades de orden central y nacional, catalogados como usuarios estratégicos, así como en 3.216 entidades del nivel nacional, departamental y municipal.

En igual sentido registran los informes de avance semestral, que el Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial (MIGFT) y el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT), se encuentran en operación en cuatro (4) gobernaciones y un (1) municipio así: desde el año 2006, en el Departamento de Antioquia y Municipio de Cali; desde el año 2007 en los departamentos de Caldas y Cundinamarca; y desde el año 2008 en el departamento del Valle del Cauca.

Respecto a la cobertura, se tenía previsto como objetivo abarcar al menos a 70 entidades territoriales: un mínimo de 25 gobiernos departamentales, sus respectivos municipios

capitales y otra serie de municipios. Las cifras son concluyentes, pues indican que la meta prevista fue ampliamente superada, no solo en la atención a entidades del gobierno central y nacional, sino también en el nivel territorial.

Las entidades beneficiarias del programa, obtuvieron importantes herramientas, conceptos, capacitación y por ende habilidades y destrezas, logrando la armonización y definición de criterios y procesos, que conllevaron la optimizaron del registro y producción de información financiera territorial, facilitando la toma de decisiones, el monitoreo de ejecución de los planes de desarrollo, y en general la gestión propia de los gobiernos Departamentales y Municipales.

Las soluciones implementadas, incrementaron la gobernabilidad, partir de las mejores prácticas y apropiadas herramientas, que actualmente se utilizan para el registro de las transacciones desde la fuente, hasta su procesamiento y utilización a nivel territorial, así como para el reporte a los entes de nivel central y nacional, quienes cuentan con información confiable, oportuna y de calidad, para difundir y poner a disposición de la ciudadanía en general a través de mecanismos (internet) de fácil y masivo acceso.

CAPITULO IV – BENEFICIOS A LOGRAR CON LA EJECUCION DEL PROGRAMA.

E. Beneficios del programa¹⁶

4.12 El programa se traducirá principalmente en los siguientes beneficios:

- a. Facilitar la toma de decisiones en materia macroeconómica. Se proveerá a las instancias de seguimiento y programación macroeconómica, en especial al Ministerio de Hacienda, de la información relativa a una muestra importante de los flujos financieros de las entidades territoriales con fines fiscales.
- b. Promover un debate técnico acerca de la contabilidad integrada a nivel nacional. El programa apoya a la CGN en una serie de aspectos, entre ellos la revisión y análisis de todo el instrumental técnico y metodológico de contabilidad, logrando una mejor aplicación general de los conceptos contables modernos.
- c. Facilitar la gestión de las entidades territoriales. La armonización y ordenamiento de los criterios y procesos de producción de información financiera territorial facilitarán la toma de decisiones de las propias entidades.
- d. Promover el análisis de las administraciones financieras territoriales y elaborar estrategias para fortalecerlas. Mediante el fondo para la mejora de la gestión financiera territorial, el programa fomentará actividades de diagnóstico y de diseño de proyectos en las entidades territoriales, conducentes a fortalecer sus administraciones financieras.
- e. Contribuir con el orden democrático facilitando información a la ciudadanía sobre las finanzas públicas. Uno de los elementos que justifica un sistema de información como el SIT, es proporcionar acceso a la ciudadanía a la información relativa al destino de los recursos fiscales ("accountability"). La contribución del SIT en particular se limitará a la información financiera territorial.

VERIFICACION DE LOGROS.

Beneficios logrados con la implantación y uso del chip¹⁷.

¹⁶ Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de Proyecto, Páginas. 21 y 22.

Entidades Públicas. A Marzo de 2010 reportan 3216 entidades públicas con el sistema CHIP, responsables de reportar y registrar información financiera, de un universo calculado en 3655 entidades.

Entidades Estratégicas: Utilizan la información financiera para la toma de decisiones de política macroeconómica financiera y fiscal: El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación, el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y la Contraloría General de la República. De acuerdo a los registros de visitas en el sistema CHIP, los usuarios estratégicos consultan permanentemente la información registrada en el sistema.

Universidades, centros de investigación y la comunidad en general: tienen acceso a la información relacionada con las finanzas territoriales para sus propias necesidades de investigación, control y veeduría ciudadana o para información general.

Estadísticas de uso. En términos estadísticos, la CGN, registra un promedio de 100.000 hits por día (respuesta de cualquier archivo desde un servidor web); el promedio de páginas vistas por día es de 30.000; y un promedio día de 392 visitantes.

Información disponible. La información se colecta trimestralmente y se deja a disposición en la página web en forma inmediata, a mayo de 2010, se dispone de la información del primer trimestre del presente año, en las siguientes categorías:

- Categoría Contable: Información trimestral
- Categoría Notas a los Estados Financieros: Información anual
- Categoría Control Interno: Información Anual
- Categoría FUT: Información trimestral
- Categoría Presupuestal CGR: Información trimestral
- Categoría Deudores Morosos: Información semestral

Beneficios logrados con el Fortalecimiento a la Gestión Financiera en las Entidades Territoriales- SGFT¹⁸.

Se rescatan algunos de los beneficios de tipo cualitativo y cuantitativo.

Beneficios Transversales por Entidades

¹⁷ Informe de avance Junio de 2010. Página, 8.

¹⁸ Informe de avance junio de 2010. Páginas, 10, 11 y 12.

- La transparencia, seguridad y eficiencia en el manejo de los recursos financieros de las entidades del Plan Piloto.
- Los cierres anuales que requerían de 2 a 3 meses se hacen los primeros 20 días del mes de enero.
- Los cierres mensuales que requerían hasta de 15 días, se hacen en el primero o máximo en los dos primeros días del mes.

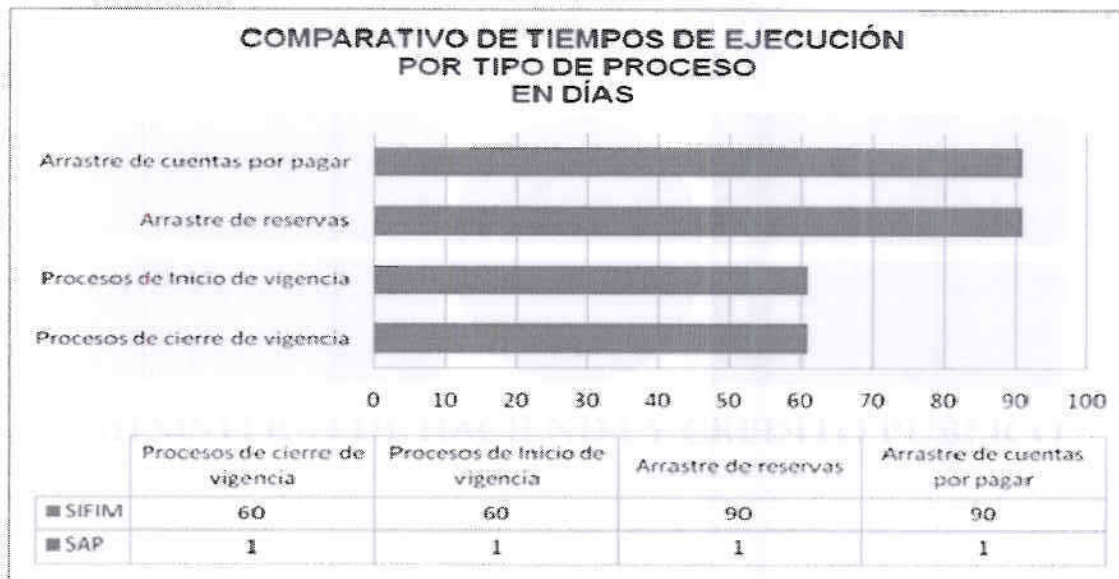
Beneficios Focalizados por Entidades

- Cundinamarca. Se hizo un ejercicio desde el momento en que quedó funcionando el sistema. Al comparar el recaudo del período febrero y marzo de 2010 con el mismo período de 2009, se estableció que se incrementó la cantidad de transacciones en 1070 y que equivalen a un incremento en el recaudo de \$8.096 millones.
- Valle. En la renta de Registro, en los primeros 15 días de marzo de 2010 se recaudaron 290 millones más que en el mismo periodo del año anterior – 2009 que representa un 27% más y se incrementaron los registros en número de 440, esto es, el 20%.
- Los intereses de mora tuvieron un incremento en marzo de \$8.846.296, es decir un incremento del 81%. Aquí es importante anotar que este incremento se presenta debido a que en el sistema SAP se liquidan intereses compuestos, tal como dice la normatividad vigente, en cambio en el sistema SIAF, el sistema legado, se liquida con interés simple.
- Antioquia. La conciliación Bancaria baja de 5 horas hombre a 5 minutos.
- Cali. Los costos de operación del tercero que maneja la renta de Predial significan por año un valor de \$ 6.703.268.250, de los cuales la entidad cuando entre en operación pudiera reducirlos en 20% (margen del operador), esto es, le pudieran representar ahorros de al menos \$ 1.341 millones anuales.

Módulo de presupuesto, ahorros de tiempo por proceso, con índices de mejora del 98% desde al año 2006 cuando entró en operación

TIPO DE PROCESO	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN DÍAS	
	SIFIM	SAP
Procesos de cierre de vigencia	60	1
Procesos de Inicio de vigencia	60	1
Arrastre de reservas	90	1
Arrastre de cuentas por pagar	90	1

Fuente: Cali/ abril de 2010



Fuente: Cali/ abril de 2010

Inteligencia de Negocios- Portal

En todas las entidades se instalaron el Portal, Inteligencia de Negocios (BI) con el Business Information Warehouse (BW) para los cubos de datos y con Business Object base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores del modelo de presupuesto. En general las entidades tienen la plataforma lista en productivo, salvo Antioquia y Cundinamarca que están funcionando en Calidad.

RESUMEN DE BENEFICIOS DEL SGFT¹⁹

En la formulación del Proyecto se consideraron beneficios a lograr con la implantación, los cuales se cumplieron rigurosamente. Corresponden a:

Disponer de un sistema de información único que provea a todos los organismos gubernamentales y privados, información financiera territorial de manera oportuna, confiable, de calidad, con propósitos específicos de: soporte a la toma de decisiones y programación en materia macroeconómica, control a la gestión fiscal y seguimiento financiero; planeación y evaluación en el nivel central y territorial; información a la Comunidad.

Creación de un modelo estándar de gestión financiera que fortalezca la capacidad de gestión de las entidades territoriales del plan piloto, mediante la creación de instrumentos de información que facilitan la operación y el análisis de la gestión financiera territorial y la adopción de estrategias de fortalecimiento. Ofrece instrumentos internos de control, seguimiento y programación financiera para las administraciones.

Beneficios Generales

Se mejoró la gestión del área financiera de la administración central de las entidades del Plan Piloto con la implantación de un sistema integral que permite el manejo coordinado de presupuesto, tesorería, impuestos, contabilidad, crédito público, bienes y servicios, e ingresos por contribuciones o impuestos. Se actualizó la plataforma tecnológica con equipos, software y comunicaciones. Se preparó un grupo selecto de funcionarios que operan un sistema moderno, ágil, integral y dentro de las condiciones de un ERP de talla mundial.

Son evidentes los beneficios en las entidades piloto sobre la transparencia, seguridad y manejo de las finanzas; el impacto se podrá precisar en el mediano y largo plazo, dados los instrumentos internos de control, seguimiento y programación financiera para las administraciones. El gran beneficiado finalmente es el usuario de los servicios, el contribuyente y la población en su conjunto, derivada de mejores prácticas y eficiencia en el manejo de los recursos para la salud, la educación, las obras, y en general, la ejecución de los planes de desarrollo de los gobiernos seccionales.²⁰

¹⁹ Informe Misión BID. Implantación del Programa FOSIT. Resultados a Febrero de 2010.

²⁰ En los indicadores internacionales, las inversiones en este tipo de proyecto (estudios tipo ROI), indican que el retorno de la inversión se logra en un año, aproximadamente.

Algunos de los aspectos puntuales más relevantes, transversales al proceso y los diferentes módulos, corresponden a:

Entidades completamente desarticuladas en sistemas de información y procesos. El trabajo era aislado entre secretarías y al interior de éstas. Un sistema que integra los procesos de la gestión financiera territorial alineado a la normatividad, con un riguroso esquema de seguridad informática. Mejora de la cultura organizacional y trabajo en equipo. Coherencia y consistencia en los ciclos del negocio.

La información poco confiable, redundante y dispersa. Información consistente, integrada y consolidada. El nivel directivo tiene acceso a información en línea directamente de la base de datos. Oportunidad de la información para la toma de decisiones.

Carencia de controles en el manejo de la información. Existen controles a través de la herramienta y los procesos que se definieron. Mayor confiabilidad de la información

No existía sistema integrado entre compras, contabilidad y presupuesto. Integración en tiempo real entre las diferentes áreas.

Los niveles directivos toman decisiones en su gran mayoría sobre informes realizados manualmente por niveles operativos. Cuentan con herramientas de Inteligencia de Negocios, con un modelo que comprende reportes e indicadores de presupuesto. Las dependencias tiene información en línea de su presupuesto y ejecución y solo ellas pueden disponer de sus recursos. Informes en tiempo real.

Administración del sistema en términos tecnológicos. Visión de los procesos y del sistema en términos funcionales. Establecimiento de la mesa de ayuda para la administración funcional y técnica del sistema.

La información financiera estaba centralizada en la Secretaría de Hacienda y era dispendioso consultar la información desde otra dependencia: reportes de ejecución presupuestal, pagos, PAC, entre otros reportes. Autonomía para consultar información financiera relativa a cada centro gestor, proyecto y proveedor. Los canales de decisión cuentan con información de mayor calidad y con más oportunidad.

No se contaba con un proceso de cierre integral. Se realiza un control de cierre integral y para cada módulo, controlado, de tal manera que presupuesto, tesorería y contabilidad, son consistentes

Falta de dinamismo retrasaba la corrección de procesos. Funcionarios con mejor actitud ante los procesos. El usuario adquiere importancia. Funcionarios más participativos con conciencia de cambio y trabajo en equipo. Adecuado manejo de los procesos.

Se registran en los siguientes numerales, algunos de los beneficios derivados de la implantación del sistema, tanto en el manejo de las finanzas, como de los ingresos. **El texto subrayado presenta la situación en la cual se encontraba la entidad antes del Proyecto y que fue corregida en la implantación, luego se describe el efecto básico generado por el ajuste que introdujo el sistema.**

CORE financiero

Módulo de Presupuesto

Centralización de la ejecución presupuestal en la dirección de presupuesto. Se descentraliza la ejecución. La Dirección de Presupuesto se centra en funciones y responsabilidades definidas de planeación y control. Así, cada Secretaría de la Entidad, como ejecutor del gasto, administra en línea el presupuesto asignado, el estado de sus compromisos y la ejecución del gasto, de esta manera, el control en la ejecución presupuestal es responsabilidad de los ordenadores del gasto.

Bajos niveles de seguridad en el manejo presupuestal. Seguridad que los recursos presupuestarios van a ser administrados por los usuarios autorizados, una vez establecidos los respectivos perfiles de autorización en el sistema, según las funciones de trabajo asignadas a cada uno de estos

Manejo de los recursos parcialmente sistematizado, con instancias aisladas de control en el proceso presupuestal. Proceso presupuestal completamente automatizado en la planeación, programación, ejecución, control y emisión de reportes. Manejo de los diferentes estados que indica la normatividad para un gasto desde el CDP hasta el pago, conforme en el sistema se vayan registrando las diferentes fases del mismo. Mejora en los tiempos de respuesta del análisis de disponibilidad de recursos para dar curso a las solicitudes de bienes y servicios.

Módulo de Contabilidad.

Procesos y procedimientos financieros diferentes con particularidades en cada unidad de la entidad, que requieren tiempos de revisión y ajustes. Unificación de procesos y procedimientos financieros, tales como registro de cuentas por pagar y procesos de cierre mensual y anual. Focalización en los análisis. Contar con el registro actualizado en el sistema de la totalidad de los ingresos originados.

En algunas transacciones solo era posible contabilizar los hechos cumplidos. Se cumple con la norma contable que establece que la contabilidad debe ser de causación.

Falta de oportunidad de la información contable en el día a día. Oportunidad de la información contable en el momento requerido. Al configurar cada transacción en el sistema, se asocia un registro contable de tal forma que al ejecutar la transacción afecte automáticamente la contabilidad.

Proceso de cierre complejo y a desfase tanto mensual como anual. Balances consistentes. Control de cierres por módulo. Proceso automático de arrastre de saldos de cuentas de balance y de cuentas asociadas (proveedores).

Los informes de ley se realizaban con medios no automáticos. Oportunidad, confiabilidad y exactitud en la generación de los reportes a las entidades de control, generados automáticamente por el sistema.

Módulo de Tesorería.

Información básica desactualizada y/o duplicada, además de descentralizada. Centralización de los datos. Datos únicos y depurados. Con la carga diaria automática de los movimientos financieros se tiene información bancaria actualizada.

Ausencia de planeación. Proyección del comportamiento del flujo de fondos, identificando la estacionalidad de los ingresos y gastos, de manera que puedan ser establecidas las necesidades de financiamiento o la existencia de excedentes de caja.

Pagos manuales con altos volúmenes de cheques. Significativa disminución de procesos de pago. Automatización de pagos. Pagos masivos por propuesta de pagos y contingencia para cheque. Trabajo organizado, en equipo, con apoyo recíproco.

No se tenía claro el inventario de cuentas bancarias. Actualmente, para cada banco y cuenta bancaria, se manejan las conciliaciones bancarias automáticas.

Administración del PAC en presupuesto. Administración del PAC en tesorería. Adecuado manejo del PAC como control de los pagos en tesorería.

PAC. No utilización del proceso de PAC como referente normativo para ordenar el pago. Aplicación correcta del mecanismo de control de los pagos en la Tesorería. Permite a la Tesorería planear los periodos de pago durante todo el año. Optimiza el uso de los recursos de la Entidad mediante el traslado entre unidades o rubros, en la medida que no se utilizan.

Deuda Pública

Información financiera de los agentes de crédito Público como bancos, TRM desarticulada con la información de las tesorerías. Información de los intermediarios financieros solo creada en una fuente y utilizada por Crédito Público y Tesorería. Si se realiza un pago para

servir la deuda en tesorería, automáticamente se refleja en contabilidad, presupuesto y deuda pública.

Compras e Inventarios.

No existía una base de datos única y actualizada de bienes y servicios. Existe una base administrada por un solo responsable que garantiza la calidad y consistencia de los datos. Identificación de proveedores, bienes y servicios con precios de referencia.

El proceso de contratación y las directrices se daban descentralizadamente. Normalización de procesos y procedimientos, se trabaja bajo las mismas directrices. Mejores precios y descuentos.

No se tenía la posibilidad de generar desde el sistema las peticiones de ofertas y los pedidos. Información histórica desde el pedido. Se tienen reportes integrados y en línea del proceso de contratación.

No se tenía control en el sistema para los materiales. Control de cantidades de inventario. Se garantiza que no se pague una factura de un material que no cumple las especificaciones.

Cuentas por pagar.

Había dispersión de las compras de la entidad. Hay un módulo de compras que permite centraliza las compras, está perfectamente integrado con el módulo de cuentas por pagar.

Las deducciones y retenciones se realizaban en el momento del pago. Control y manejo de las deducciones y retenciones en el momento de causar la cuenta por cobrar

El presupuesto se afectaba luego del registro contable. El presupuesto se afecta en el mismo instante en que ingresa la factura, quedando afectado como presupuesto obligado.

Deficiencia en el manejo de los anticipos, no hay control en los límites de ley, ni amortización de los mismos. Se controla y se vigilan los límites de los anticipos definidos por la ley. Se realizan las amortizaciones de anticipos de acuerdo a las configuraciones y definiciones en los contratos.

Activos fijos.

El Área de activos fijos estaba aislada, a destiempo, poco confiable, sin integración, poco alcance, manejo manual. Base de activos incompleta y desactualizada. Automatizada, integrada a contabilidad, confiable, segura, oportuna y útil para los propósitos de la Entidad.

Los inventarios reales nunca se encontraban ajustados a la información contable. El sistema permite automatizar toda la información de activos fijos y afectar la contabilidad en tiempo real.

La depreciación no se calculaba de manera automática y detallada en contabilidad, los registros de activos fijos en libro vs. Inventario físico no eran correspondientes. Por lo tanto la depreciación y amortización se calculaban sobre valores globales y no por cada activo fijo depreciable. El proceso de depreciación se hace automáticamente para cada activo fijo y se registra automáticamente en contabilidad. Se cumple con la norma contable de depreciar cada uno de los activos dependiendo de su naturaleza.

RENTAS

Los impuestos municipales de Predial, Industria y Comercio y Retelca son liquidados en software diferentes, manejados por un tercero, tratados de manera independiente. En el momento de entrar en productivo estas rentas serán gobernadas por la entidad, incorporadas al sistema SGFT del CORE financiero, facilitará su gestión y ser administradas por procesos, en: recaudos, procesos de fiscalización, control de contribuyentes, control de omisos, control de extemporáneos, control en las cuentas por cobrar, manejo de la cuenta única del contribuyente

Se registran valores globales en la contabilidad sin identificar el concepto del ingreso. Se registran de acuerdo al concepto del ingreso, por ejemplo, tipo de impuesto, según el caso, si existen intereses, y otros conceptos.

No existe La cuenta corriente del contribuyente. En el SGFT La entidad para su gestión administrativa y toma de decisiones, cuenta con el estado real del contribuyente de sus ingresos y cuentas por pagar.

En el impuesto de vehículos, en un gran porcentaje las declaraciones presentadas son elaboradas por los contribuyentes (auto declaraciones), con las omisiones e imprecisiones que ello implica. El SGFT genera las declaraciones tributarias (declaraciones sugeridas), que facilitan el recaudo, ahora con información depurada

En el impuesto de vehículos, se registra un alto porcentaje en los procesos de fiscalización por radicación de auto declaraciones. A través del tiempo los procesos de fiscalización deben disminuir por el aumento en la presentación de declaraciones sugeridas.

En algunas entidades en el manejo de estampillas, la atención es por ventanilla, se liquida el impuesto en una hoja Excel, se elabora el recibo manualmente para su pago, se registra en contabilidad manualmente con base a los recibos elaborados. El proceso es automático e

integral, existe control en las liquidaciones y recaudo, se eliminan los procesos manuales, se dispone de información oportuna y real del tributo.

Aspectos Técnicos

Plataforma obsoleta de tercera generación. Servidores de baja capacidad, mecanismos de respaldo de información manuales, diferentes ambientes reunidos en un mismo servidor, redes de comunicaciones deficientes, entre otros. La ejecución del proyecto exigió a las entidades la actualización de su plataforma tecnológica a cuarta generación. Posibilidad de crecimiento tecnológico para el manejo de información, competitividad en términos de escalabilidad ante nuevas ofertas tecnológicas del mercado. Mayor cobertura en el respaldo de la información.

Múltiples sistemas desintegrados y atomizados. Manejo desintegrado de los datos y de la información. Sistema integral y único para la gestión financiera. Control integral de la operación financiera.

Inconsistencia de los datos y de la información. La generación de datos e información es independiente del proceso financiero integral e independiente del ciclo de negocio. Administración eficaz. Transparencia en el manejo de los datos. Mayor calidad de los datos

Data Maestra

Uso intensivo de recursos y desconfianza en los procesos por alto manejo manual. Ahorros operativos representados en menores inventarios y menor consumo. Mayor credibilidad en información electrónica. El usuario final dispone de información relacionada para verificar o analizar la operación.

Datos maestros inconsistentes con origen en múltiples fuentes. Se ha impulsado la depuración de datos, aspecto muy sensible para la operación de la entidad. Mejora de la calidad de la información.

Bases de datos dispersas. Datos desactualizados. Datos incompletos. Todo el conjunto de datos es ahora completo y veraz, están disponibles para ser tratados para generar conocimiento y ser explotada con las herramientas de Inteligencia de Negocios.

Deficiente la data maestra manejada por los operadores. Las entidades han comprobado la baja calidad de la data que manejan los operadores de sus rentas y la dificultad para que se la suministren. Las entidades han aprendido que tienen la posibilidad de manejar su propia data, depurarla y mejorar la gestión de la renta. En ese proceso se encuentran actualmente, se espera que sea superado en el corto y mediano plazo.

EVALUACION DEL CONSULTOR.

Son múltiples y de diverso índole los beneficios obtenidos a partir de la ejecución del programa. Al circunscribirnos a los beneficios esperados definidos en el documento de informe del proyecto elaborado por el BID, que fue la base para la estructuración del programa se concluye que:

Se logro un significativo avance en la facilitación de la toma de decisiones en materia macroeconómica, pues se está proveyendo a las instancias de seguimiento y programación macroeconómica, información financiera de una importante muestra de entidades territoriales.

Se promovió el debate técnico acerca de la conveniencia de la contabilidad integrada a nivel nacional, a partir del cual se analizo, concertó y definió la aplicación de conceptos contables modernos, plasmados entre otros, en el modelo integrado de gestión financiera territorial, a partir del cual se logró una apropiada aplicación de los conceptos contables, así como el adecuado seguimiento y control, tanto a nivel territorial, como a nivel central.

Las entidades beneficiarias del programa, obtuvieron importantes herramientas, conceptos, capacitación y por ende habilidades y destrezas, logrando la armonización y definición de criterios y procesos que conllevaron la optimizaron de la producción de información financiera territorial, facilitando la toma de decisiones y la propia gestión de las entidades.

El gobierno Colombiano tiene a su disposición además de la experiencia y conocimiento, unos productos con características sustantivas relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelo acatando la norma), orientados a la estandarización (modelo estandarizado), direccionados por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelo con mejores prácticas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelo probado), los cuales operan en 3.566 caso del CHIP, y en cinco entidades territoriales caso del MIGFT y SGFT, Gobernaciones y Alcaldía de gran tamaño. Estos productos pueden implantarse masivamente y en tiempos relativamente menores, en otras entidades territoriales con un alto nivel de éxito, por la experiencia adquirida.

El logro de los objetivos del programa respecto a poder generar y difundir información financiera territorial confiable, oportuna y completa, que facilite el seguimiento fiscal y financiero, y además que se encuentra a disposición de la ciudadanía en general, para que pueda verificar el uso de los recursos fiscales, es una contribución sustancial al orden democrático en el país.

Otros beneficios significativos tienen relación con la transparencia, seguridad y eficiencia en el manejo de los recursos financieros de las entidades en las que se implantaron las soluciones. El sustancial incremento en el recaudo (el informe semestral registra ejemplos concretos de Cundinamarca, Valle y Cali). La significativa disminución de tiempos de cierres anuales y mensuales. La simplificación y ahorros de tiempo de proceso, con índices de mejora del 98%.

El disponer de un sistema de información único, que provee a los organismos gubernamentales, privados y público en general, información financiera territorial de manera oportuna, confiable, de calidad, con propósitos específicos de: soporte a la toma de decisiones y programación en materia macroeconómica, control a la gestión fiscal, seguimiento financiero; planeación y evaluación en el nivel central y territorial. El sistema de manera integral permite el manejo coordinado y consolidado de presupuesto, tesorería, PAC, contabilidad, crédito público e inversiones, compras e inventarios, activos fijos, cuentas por pagar e ingresos por contribuciones o impuestos (rentas).

Funcionarios capacitados en metodologías, procesos, procedimientos y manejo de herramientas informáticas. La modernización y actualización de la plataforma tecnológica con equipos, software y comunicaciones.

En su conjunto los elementos, conceptos y mejores prácticas definidas e integradas en los modelos y sistemas que hoy son una realidad, hacen parte de un estructurado y eficiente modelo de gestión pública, disponible para su masificación.

Finalmente la gran beneficiada es la ciudadanía en general, quienes como usuarios de los servicios que presta el estado, perciben la eficiencia derivada de la utilización de mejores prácticas y hacer seguimiento al apropiado manejo de los recursos para los distintos sectores salud, educación, obras, etc., y en general, monitorear la ejecución consistente de los planes de desarrollo de los gobiernos Departamentales y Municipales.

CAPITULO V - SOSTENIBILIDAD.

VERIFICACION DE LOGROS.

SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA²¹

La sostenibilidad del sistema corresponde en buena medida a la entidad, pues una vez recibido, la operación del día a día y en tiempo real es su responsabilidad. Los defectos del sistema están cubiertos por una garantía de dos años para desarrollos y a perpetuidad del estándar, en la medida que se pague el SMA, periodos durante los cuales el implantador debe responder dentro de los acuerdos contractuales. El FOSIT como coordinador del proceso, está presto a que se cumplan los convenios.

La estrategia de sostenibilidad se debe atender con la puesta en producción del Centro Nacional de Competencia del que se derivarán beneficios por: (i) generación de sinergias; (ii) aprovechamiento de economías de escala; (iii) beneficio de la unidad de operación; (iv) coordinación para la generación de información única y (v) soporte técnico y funcional a la medida de los requerimientos de las entidades territoriales (vi) Ampliación y perfeccionamiento del modelo.

SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL - CENTRO DE COMPETENCIA²²

Antecedentes

La materialización del Modelo Integrado de Información Financiera Territorial para resolver las necesidades de los procesos financieros de ingresos y egresos con el CORE Financiero y los Sistemas de Rentas que componen el SGFT con la implementación SAP, constituye un importante avance en el fortalecimiento de la gestión financiera en las entidades territoriales. Probado el modelo, llevado a un ERP y hechos evidentes los beneficios, quedan tareas por culminar y otras por emprender.

De otra parte, la sostenibilidad hace referencia a las políticas y acciones que deben seguirse para garantizar el futuro del SGFT. Estas políticas y acciones están relacionadas con todos los componentes de la contratación, incluido también el grado y carácter de la participación

²¹ Informe de avance semestral julio-diciembre de 2009

²² Documento de julio de 2010, Equipo de Consultores FOSIT

de las entidades territoriales en las decisiones y acciones que deben adelantarse desde ahora.

Se observa que se hace necesario fortalecer la estrategia de sostenibilidad como acción indispensable para potencializar los beneficios de las inversiones realizadas y mitigar algunos riesgos identificados. El aprovechamiento de economías de escala llevará más y mejores servicios a las Entidades. Como aspecto relevante de la futura sostenibilidad del sistema, es preciso considerar la complementación del alcance funcional sumando módulos de especial relevancia como son el Sistema de Proyectos para unir la función financiera con la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos, la ampliación de servicios para ofrecer acceso ágil de los ciudadanos con el uso de servicios WEB, la ampliación del alcance de la solución de inteligencia de negocios y la solución documental como necesidades más sentidas y que potencian más aún los logros alcanzados.

Descripción de la solución

La operación del sistema en las diferentes entidades está asegurada, en la medida que mantengan el equipo de líderes funcionales capacitados y una base ampliada de éstos, la mesa de ayuda en operación permanente, actualizada la plataforma tecnológica y al día las licencias del sistema que les aseguren la sostenibilidad (garantía), mantenimiento y actualización del sistema (SMA). No obstante, existen otros temas que deben ser cubiertos respecto la sostenibilidad, en la medida que se requieren procedimientos alternativos para el soporte y mantenimiento de aquellos aspectos que se modifican o evolucionan con el cambio de normatividad, sea nacional o territorial, como los ajustes necesarios a los procesos y procedimientos asociados a las reglas del negocio que afectan el sistema y la parametrización requerida para la actualización, o en situaciones que por efectos de mejores prácticas que inciden en la operación y funcionamiento del SGFT, sea preciso hacer revisiones al sistema y que no están incorporados en el SMA. La situación esperada es que en el segundo semestre del año 2010 se inicie la implantación de un Centro de Competencia, a nivel de prototipo, administrado por el Programa FOSIT, pero que a partir del año 2011 lo asuman las entidades territoriales para lograr su sostenibilidad, permanencia, evolución y consolidación, y que responda a las necesidades antes precisadas

En materia de sostenibilidad se diseñará, y se estructurará el funcionamiento y operación del Centro de Competencia, que de soporte al SGFT en las entidades del piloto en temas de capacitación, actualización normativa del sistema, investigación para la ampliación de funcionalidad y tecnología, soporte a la mesa de ayuda de las entidades para solucionar aspectos técnicos o procedimentales en la operación diaria del sistema SGFT, implantar las mejores prácticas en la utilización del sistema; el manejo normativo del sistema para mantener su homogeneidad y estandarización; fijar condiciones y asesorar a las entidades

territoriales que se incorporen al Sistema Nacional de Administración de las Finanzas Públicas.

Hitos principales del Centro de Competencia:

- Antecedentes
- Misión, Visión del Centro de Competencia
- Objetivos
- Organización
- Equipo para conformar el Centro
- Plan de acción para entrar en operación
- Financiación para su operación
- Revisión con entidades

EVALUACION DEL CONSULTOR

Se percibe que existe claridad por parte del FOSIT, respecto a las distintas acciones que deben realizarse para lograr la sostenibilidad de las soluciones implantadas, específicamente respecto al MIGFT y SGFT.

En lo atinente a la sostenibilidad del CHIP, la Contaduría General de la Nación, está trabajando en la implementación de un plan de sostenibilidad que incluye el mantenimiento y la actualización de la plataforma tecnológica, para lo cual ya procedió a gestionar las partidas presupuestales necesarias.

Los defectos del SGFT, están cubiertos por la garantía de dos años, para desarrollos y a perpetuidad para el estándar, ello en la medida en que se lleven a cabo los respectivos pagos del SMA (Soporte, mantenimiento y actualización), en concordancia con lo contenido en los acuerdos contractuales con el proveedor e implantador, que para este caso es el mismo.

Es también evidente que las entidades participantes del programa, son en buena medida responsables de la sostenibilidad del sistema, dado que una vez puesto en operación, la correcta utilización es de su responsabilidad. La correcta utilización está directamente relacionada entre otras acciones, con la permanente actualización, aplicación de support packages liberados por el proveedor, la estricta utilización de la estrategia de mandantes definida para llevar a cabo desarrollos y/o actualizaciones, la capacitación al personal que ingresa o es trasladada internamente y utiliza el sistema para la realización de sus

actividades, la realización de actividades de administración de la plataforma y la estricta aplicación de la estrategia y definiciones de seguridad.

En igual sentido entiende el ente rector del programa, que estratégicamente y a nivel de maximización de beneficios, la sostenibilidad de las soluciones implantadas, está estrechamente relacionada con la ampliación de cobertura. Por ello ha concluido que ampliando su implementación en aproximadamente 18 entidades estaría cubriendo el 50% de las finanzas territoriales, convirtiéndose ello, en un trascendental avance en el logro de los objetivos que dieron origen al programa FOSIT.

Dados los avances en las tecnologías de la Información y las comunicaciones, en la actualidad existen servicios que facilitan y minimizan los costos, por lo que se sugiere explorar alternativas enmarcadas dentro del concepto “Cloud Computing” recursos informáticos ejecutados en algún lugar de internet (la “nube”) como: **Infrastructure-as-a-Service (IaaS)** – Acceso a recursos informáticos básicos, como almacenamiento, espacio en disco y servidores, proporcionados como servicios bajo demanda. **Platform-as-a-Service (PaaS)** – Que proporcionan un entorno para desarrollar y desplegar fácilmente aplicaciones Web escalables sin necesidad de invertir ni gestionar una infraestructura subyacente. **Software-as-a-Service (SaaS)** – Un tercero despliega y gestiona aplicaciones tales como ERP, CRM o correo electrónico y las entrega a través de la Web.

Es de suma importancia concretar la iniciativa relacionada con el diseño, estructuración y puesta en funcionamiento del Centro de Competencia, que soporte al MIGFT y SGFT en las entidades objeto de su implantación, ello, con el fin de apoyar y/o solucionar los temas de capacitación, actualización normativa del modelo y sistema, investigación para la ampliación de funcionalidad y tecnología, soporte a la mesa de ayuda de las entidades, solución de aspectos técnicos o procedimentales en la operación diaria del sistema SGFT, evaluar, definir e implantar mejores prácticas para su utilización; análisis de la dinámica normativa con el fin fortalecer la homogeneidad y estandarización; análisis y definición de condiciones y mecanismos de asesoría a las entidades territoriales que se incorporen al Sistema Nacional de Administración de las Finanzas Públicas.

De igual manera y buscando mantener vigentes criterios esenciales como la homologación, la aplicación de la normatividad vigente, la estandarización y la visión holística de la administración pública, criterios que deben incorporarse en el del Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial y por ende en las soluciones informáticas que lo soporten, es estrictamente necesario, analizar, concertar y definir una estrategia y mecanismos de gobernabilidad de las soluciones que se generaron y se generen con la ejecución del programa FOSIT.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

- Factores como la necesidad de convocar, concertar, definir e integrar múltiples entidades con similitudes en sus funciones y normatividad, pero disimiles en su interpretación, ejecución, e interés político; diversidad en los niveles de desarrollo y capacidad de aprehensión de nuevas técnicas y tecnologías; limitaciones en recursos tecnológicos y físicos de las entidades; contratos de largo plazo con terceros para la gestión de rentas (incluyendo soluciones tecnológicas); cambio en los proveedores por el no logro de objetivos en los tiempos previstos; acatamiento de exigentes requisitos y amplios plazos en cronogramas de contratación (mínimo seis meses); cambios en los niveles de gobierno nacional, territorial y del programa (Viceministro y Gerente del programa), factores o riesgos estos, no contemplados inicialmente, y que tuvieron importante incidencia, conllevando esfuerzos adicionales y mayores tiempos a los previstos para la ejecución de los proyectos y programa, sin embargo este concluyo con éxito, logrando los objetivos establecidos.
- Al valorar el programa en términos de eficiencia, se concluye que los objetivos no se obtuvieron en los tiempos y costos previstos, pues múltiples factores como los descritos en el párrafo anterior, y otros como; el no apropiado dimensionamiento inicial y por ende sus tiempos de ejecución, conllevaron reiteradas ampliaciones en tiempos y recursos. Sin embargo en términos de eficacia se concluye que el programa logró los objetivos propuestos, obteniendo incluso mayor alcance territorial y productos adicionales, no previstos en su dimensionamiento inicial. En términos de trascendencia los logros del programa son de alto valor para el gobierno Colombiano, por el decisivo apoyo a la estrategia gubernamental definida, con ocasión de la descentralización fiscal y política.
- Fue un acierto trascendental el haber tomado la decisión de re-direccionar el Fondo de Mejora de la Gestión Financiera Territorial, y destinar sus recursos al financiamiento del análisis, diseño, adquisición e implementación de una solución apropiada en las entidades territoriales.
- El direccionamiento y obtención del Modelo integrado de Gestión Financiera Territorial, MIGFT, a través del cual se concertaron y unificaron procesos y procedimientos, incorporando la normatividad vigente, la estandarización, la concertación, la definición y

utilización de mejores prácticas y el tenerlo suficientemente probado; así como la decisión de adquirir a partir del MIGFT, la solución de software que lo soporta, fueron decisiones apropiadas, beneficiosas y de alto valor estratégico.

- Las entidades beneficiarias del programa, obtuvieron importantes herramientas, conceptos, capacitación y por ende habilidades y destrezas, logrando la armonización y definición de criterios y procesos, que conllevaron la optimizaron del registro y producción de información financiera territorial, facilitando la toma de decisiones, el monitoreo de ejecución de los planes de desarrollo, y en general la gestión propia de los gobiernos Departamentales y Municipales. En su conjunto los elementos, conceptos y mejores prácticas definidas e integradas en los modelos y sistemas que hoy son una realidad, hacen parte de un estructurado y eficiente modelo de gestión pública, disponible para su masificación.
- Se obtuvieron sustanciales incrementos en los ingresos por rentas, que al proyectarlos compensan ampliamente las inversiones y esfuerzos realizados. En el Valle en los primeros 15 días de marzo de 2010 se recaudaron 290 millones más que en el mismo periodo del año anterior, 2009, representa un 27% adicional. Igualmente se incrementaron los registros en número de 440, esto es, el 20%. Los intereses liquidados por mora tuvieron un incremento en marzo de \$8.846.296, es decir un incremento del 81%. Es importante anotar que este incremento se presenta debido a que en el sistema SGFT-SAP se liquidan intereses compuestos. En Cundinamarca un ejercicio desde el momento en que quedó funcionando el sistema, arrojó un incremento en el recaudo de \$8.096 millones.
- En Antioquia la conciliación Bancaria bajo de 5 horas hombre a 5 minutos. Se obtuvieron, menores tiempos por proceso en el módulo de presupuesto, con índices de mejora del 98%, desde al año 2006 cuando entró en operación.
- El Gobierno Colombiano, a través del programa FOSIT, es poseedor, de experiencia, conocimiento, modelos y sistemas con características sustantivas, a partir los cuales se concertaron y unificaron, procesos y procedimientos, y se incorporaron un conjunto de características de alto valor, relacionadas directamente con la aplicación de la normatividad (modelos acatando la norma), orientados a la estandarización (modelos estandarizados), direccionados por la concertación, definición y utilización de mejores prácticas (modelos con mejores prácticas), y con suficientemente tiempo de utilización, ajustes y madurez (modelos suficientemente probados). En consecuencia la maximización tanto de la inversión, como de los beneficios puede lograrse, propiciando

con estas soluciones, el fortalecimiento masivo de un amplio número de administraciones financieras territoriales, cuyos costos pueden financiarse a partir de fuentes locales compartidas o incluso con operaciones futuras del BID, u otros organismos multilaterales.

- Como resultado de la ejecución del programa se encuentran en operación los siguientes modelos y sistemas: el Consolidador de Hacienda de Información Pública (CHIP), en operación desde el año 2007 y es utilizado por seis (6) usuarios estratégicos de nivel central (i) Contaduría General de la Nación, (ii) Departamento Nacional de Planeación, (iii) Contraloría General de la República, (iv) Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (v) Departamento Administrativo Nacional de Estadística y (vi) Banco de la República; al igual que 3.216 entidades del nivel nacional, departamental y municipal. El MIGFT y el SGFT, se encuentran en operación en cuatro (4) Gobernaciones y un (1) Municipio así: desde el año 2006, en la Gobernación de Antioquia y Municipio de Cali; desde el año 2007, en las Gobernaciones de Caldas y Cundinamarca; y desde el año 2008 en la Gobernación del Valle del Cauca. Los módulos de rentas menores, iniciaron su implantación a partir del año 2006 y se continuó con las rentas mayores en el año 2009.
- Las soluciones implementadas, incrementaron la gobernabilidad, partir de las mejores prácticas y apropiadas herramientas, que actualmente se utilizan para el registro de las transacciones desde la fuente, hasta su procesamiento y utilización a nivel territorial, así como para el reporte a los entes de nivel central y nacional, quienes cuentan con información confiable, oportuna y de calidad, para difundir y poner a disposición de la ciudadanía en general a través de mecanismos (internet) de fácil y masivo acceso.

RECOMENDACIONES

- Para el diseño de proyectos de esta magnitud, aún en la definición de alto nivel, es necesario profundizar e identificar posibles factores o riesgos que subyacen a lo evidente, máxime si se trata de aspectos que involucran la cultura, la voluntad política y la capacidad de los involucrados en el proyecto y/o beneficiarios.
- Un análisis estricto en la selección de proveedores con demostrada experiencia, (para el caso en la dinámica del sector público), evaluando no sólo de la firma, sino de sus recursos humanos (consultores), quienes finalmente son los que ejecutan los servicios; así como la estricta utilización de mecanismos e indicadores eficientes de evaluación y seguimiento en la ejecución de los proyectos, son elementos recomendados a poner en práctica en este tipo de programas.
- En la ejecución de programas de alta complejidad como el FOSIT, se sugiere evaluar y contrastar la metodología, con la estrategia de abordaje o de ejecución; pretender que un método, probado y maduro, es por sí sólo garantía de éxito, conlleva desconocer que existen inesperadas variables exógenas o riesgos no previstos, que afloran situaciones no apropiadas para su correcta utilización.
- Es necesario ser creativos en la generación y establecimiento de acciones y estrategias de mediano y largo plazo, que permitan la continuidad de programas y/o proyectos que trasciendan los periodos de las administraciones nacionales y territoriales, con el fin de evitar o minimizar impactos durante la transición.
- La ejecución de proyectos previos para sensibilizar y preparar a las entidades respecto a los cambios que impactan aspectos como: procesos, formas de trabajo, roles, datos, incorporación de nuevas técnicas, conceptos, tecnologías y en general cambios en la cultura de las mismas, facilitarán la implantación de los modelos y herramientas tecnológicas, así como la identificación de posibles riesgos a tener en cuenta.
- Es oportuno generar acciones que propicien e induzcan a los administradores y mandos medios de las entidades, a trascender del nivel transaccional y operativo, hacia perspectivas estratégicas de gestión, utilizando herramientas de inteligencia de negocios

ya licenciadas en el SGFT, ello, con el fin de obtener apropiadas y mejores decisiones, que conlleven la maximización de beneficios.

- Se recomienda al Gobierno Colombiano, estructurar y ejecutar los proyectos necesarios, para propiciar el fortalecimiento masivo y de un amplio número de administraciones financieras territoriales, haciendo uso de los modelos y sistemas obtenidos con la ejecución del programa FOSIT, los cuales están suficientemente probados. Esta iniciativa conllevará en términos de cobertura, la maximización de la inversión realizada, así como mayores beneficios, a partir de la eficacia y eficiencia que lograrán las administraciones territoriales. Los costos para financiar los proyectos, podrían obtenerse de fuentes locales compartidas o incluso con operaciones futuras del BID, u otros organismos multilaterales.
- Dado que los avances en las tecnologías de la Información y las comunicaciones, en la actualidad proporcionan servicios que facilitan y minimizan los costos; se sugiere para implantaciones masivas en entidades territoriales, explorar alternativas enmarcadas dentro del concepto “Cloud Computing”; recursos informáticos ejecutados en algún lugar de internet (la “nube”) como: Infrastructure-as-a-Service (IaaS) – Acceso a recursos informáticos básicos, como almacenamiento, espacio en disco y servidores, proporcionados como servicios bajo demanda. Platform-as-a-Service (PaaS) – Proporcionan un entorno para desarrollar y desplegar fácilmente aplicaciones Web escalables sin necesidad de invertir ni gestionar una infraestructura subyacente. Software-as-a-Service (SaaS) – Un tercero despliega y gestiona aplicaciones tales como ERP, CRM o correo electrónico y las entrega a través de la Web.
- Es de importancia significativa, concretar la iniciativa relacionada con el diseño, estructuración y puesta en funcionamiento del Centro de Competencia, que soporte al MIGFT y SGFT en las entidades objeto de su implantación, ello, con el fin de apoyar y/o solucionar los temas de capacitación, actualización normativa del modelo y sistema, investigación para la ampliación de funcionalidad y tecnología, soporte a la mesa de ayuda de las entidades, solución de aspectos técnicos o procedimentales en la operación diaria del sistema SGFT, evaluar, definir e implantar mejores prácticas para su utilización; análisis de la dinámica normativa con el fin de fortalecer la homogeneidad y estandarización; análisis y definición de condiciones y mecanismos de asesoría a las entidades territoriales que se incorporen al Sistema Nacional de Administración de las Finanzas Públicas.

- Se recomienda, analizar, concertar y definir la estrategia y mecanismos de gobernabilidad de las soluciones que se generaron y se generen con la ejecución del programa FOSIT, a el fin de mantener vigentes criterios esenciales como la homologación, la aplicación de la dinámica de la normatividad, la estandarización y la visión holística de la administración pública; criterios estos, que deben incorporarse en el del Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial y por ende en las soluciones informáticas que lo soporten.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO



FOSIT

**PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA
DE INFORMACIÓN FINANCIERA TERRITORIAL**

PRÉSTAMO BID 1053/OC-CO

**DOCUMENTO DE EVALUACION FINAL
PROGRAMA FOSIT**

ANEXO 1.

Consultor

LUIS EDUARDO CORREDOR BELLO

Bogotá, Octubre de 2010

ANEXO 1. - EVIDENCIAS CRONOLOGICAS DE AVANCES Y RESULTADOS.

El presente documento recoge de manera resumida las actividades y avances más significativos logrados durante el tiempo de ejecución del programa - 1999 a 2010

AVANCES A DICIEMBRE DE 1999¹.

Se evidencia en el informe de avance del periodo Junio a Diciembre de 1999, que el programa conformó su nivel ejecutor en marzo de 1999 e inició sus actividades en abril de 1999.

Durante el segundo semestre de 1999, se desarrollaron las actividades tendientes a dar cumplimiento a las condiciones exigidas y acordadas en el contrato suscrito con el Banco Interamericano de Desarrollo, para facilitar su primer desembolso.

En tal sentido se dictó el decreto 1443 de agosto de 1999, que define el programa FOSIT y determina su composición en: un nivel rector y otro ejecutor. De igual forma y en complemento del anterior decreto, se expidieron: la Resolución 1729 de agosto de 1999, emanada del Ministerio de Hacienda, la resolución 0742 agosto de 1999, emanada del Departamento Nacional de Planeación. Así mismo en agosto de 1999, la comisión intersectorial del programa aprobó su reglamento.

Otras actividades significativas desarrolladas en este periodo fueron:

- ✓ La selección de entidades territoriales a cubrir con el FOSIT, y análisis con entidades nacionales para la definición de sus requerimientos de información.
- ✓ Realización de taller de sensibilización respecto al programa, dirigido a los representantes de las entidades territoriales (Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Cali, Medellín y Bogotá).
- ✓ Aprobación del programa Operativo Anual (POA).
- ✓ Incorporación de personal de acuerdo a estructura definida
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

Un elemento de relevancia que tiene incidencias en el desarrollo del programa es el relacionado con los cambios en los niveles de gobierno del programa (Viceministro y Gerente del programa).

¹ Informe de avance, junio – diciembre de 1999

INFORMES DE AVANCES AÑO 2000^{2 3}.

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Cambio en la gerencia del programa.
- ✓ Suscripción del convenio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, COL/099/017, destinado a proveer el apoyo logístico y administrar los recursos del programa.
- ✓ Asignación de PAC para el programa.
- ✓ Selección y contratación de integrantes de la Unidad Ejecutora.
- ✓ Ubicación de nuevas oficinas.
- ✓ Diseño funcional y técnico del SIFT en un 95%.
- ✓ Sistema de información territorial con la aplicación de la metodología OEC-FIN.
- ✓ Avances en la metodología para realizar diagnóstico en las administraciones financieras territoriales.
- ✓ Reuniones con otros proyectos, tendientes a lograr cooperación y acuerdos sobre la premisa de que el SIFT satisface las necesidades técnicas y funcionales del componente de estadísticas de finanzas públicas territoriales.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2001⁴.

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Se completó el diseño funcional y técnico de subsistemas del SIFT.
- ✓ Apertura de las licitaciones: LPI-001-2001, para el diseño detallado, desarrollo instalación, capacitación y soporte del sistema de información financiera territorial. LPN-002-2001, para la interventoría del diseño detallado, desarrollo instalación, capacitación y soporte del sistema de información financiera

² Informe de avance, enero – junio del 2000

³ Informe de avance, junio – diciembre del 2000

⁴ Informe de avance, enero – diciembre del 2001

territorial. LPI-003-2001, para la adquisición del servidor de datos y aplicaciones, con dispositivo externo de almacenamiento masivo.

- ✓ Selección y firma de contratos de las licitaciones LPI-001-2001, LPN-002-2001 y LPI-003-2001.
- ✓ Diagnóstico en 34 entidades territoriales para determinar la capacidad de generación de información financiera, con calidad, confiabilidad y oportunidad. Las deficiencias mayores se concentran en calidad y confiabilidad. Los elementos estructurales identificados fueron: Falta de integración de las áreas financieras, debilidad en la organización administrativa, dispersión de procedimientos, alta dependencia de proveedores de software, deficiencias en los sistemas desarrollados, multiplicidad de aplicativos alimentados aisladamente, distintos grados de desarrollo y evolución en las áreas financieras.
- ✓ Identificación de acciones a seguir: Adoptar una estrategia mixta que busque soluciones intermedias en cuanto a cobertura y alcance, pero que mantenga los objetivos y metas inicialmente previstas para el programa. Es decir el apoyo a la gestión de información de las entidades territoriales puede darse en diferentes momentos: a corto plazo, aprovechando el diagnóstico inicial; y a largo plazo, suministrando infraestructura informática y un sistema de gestión confiable y consistente, desarrollado con mayores elementos de juicio, aportados por el levantamiento detallado y por una estandarización de procedimientos (reingeniería).

Las acciones estratégicas propuestas fueron: a) Implementar un sistema integrado de información que abarque la gestión en las áreas de presupuesto, tesorería, impuestos y contabilidad, interrelacionadas y con mutua retroalimentación y dependencia. Unidades de organización y sistemas a nivel de staff en cada entidad. Obtener el sistema en el mercado a partir de un Modelo Integrado de Información para la gestión Financiera Territorial. Realizar la transferencia tecnológica (capacitación) necesaria para lograr la estabilización del sistema.

- ✓ Culminación de especificaciones funcionales del Modelo Integrado de Información para la gestión de las finanzas Territoriales, cubriendo todas las áreas financieras.(MIIGF)
- ✓ Inicio de evaluación de soluciones existentes en el mercado.
- ✓ Elaboración de la matriz de verificación, base para evaluación de sistemas existentes en el mercado.
- ✓ Ampliación y capacitación del piloto de Operaciones Efectivas de Caja a un total de 13 entidades. Publicación en la web.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones

dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.

- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

Nota: Con base en la normatividad del BID, el proceso de contratación para el caso de licitaciones públicas internacionales o nacionales, toma mínimo 6 meses, necesarios para cubrir las etapas de precalificación y selección de la mejor oferta técnica.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2002⁵.

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

Nota: El componente definido como Sistema de Información Financiera Territorial, toma el nombre de CHIP Consolidador de Hacienda de Información de Gestión Pública.

- ✓ Continuación del diseño y desarrollo del CHIP, por parte de la firma contratada.
- ✓ Contratación de la unión temporal para realizar la interventoría técnica del desarrollo del CHIP.
- ✓ Elaboración del proyecto de ley y normatividad necesaria, para hacer sostenible y operable al CHIP en el ámbito nacional y territorial.
- ✓ Iniciación del levantamiento de procesos y procedimientos existentes en la CGN.
- ✓ Adjudicación de la licitación LPI-004-2002, para la adquisición, implementación, capacitación y soporte del sistema de Gestión Financiera Territorial SGFT.

El contrato prevé: (i) Licenciamiento del Sistema de Gestión Financiera Territorial, (ii) soporte, mantenimiento y actualización de licencias, (iii) ajustes al SGFT original, (iv) migración organizacional, (v) instalación del SGFT y (vi) transferencia de tecnología, entrenamiento y capacitación.

Nota: El SGFT, debe proveer al CHIP, la información requerida por éste, de manera automática y contemplar las conexiones requeridas para lograr su integración.

Las licencias de uso adquiridas son a perpetuidad para 490 usuarios. Dentro de la negociación se definió el costo de posibles licencias a adquirir por las entidades territoriales en un lapso de 5 años.

La instalación del SGFT, incluye las actividades de especificación de procesos, procedimientos y transacciones soportadas por el SGFT, la parametrización y configuración del software, pruebas unitarias e integrales, el cargue inicial de datos, la construcción de interfaces y la puesta en producción.

⁵ Informes de avance, enero – diciembre del 2002

La transferencia tecnológica incluye la ingeniería organizacional, especificación de procesos, manejo y administración del cambio, diseño y aplicación del flujo de trabajo, parametrización, instalación, mantenimiento y puesta en marcha del sistema. Lo anterior para consultores del FOSIT y para funcionarios de las áreas financieras en las entidades territoriales.

- ✓ Iniciación de la licitación LPI-005-2002, para la adquisición de servidores de datos y aplicaciones en los cuales se instalará el SGFT en entidades territoriales.
- ✓ Firma de convenios interinstitucionales de cooperación científica y tecnológica con las entidades territoriales Valle del Cauca, Atlántico, Antioquia, Cundinamarca, Caldas, Santander, Manizales y Santiago de Cali.
- ✓ Inicio de actividades de capacitación técnica financiera e informática.
- ✓ Implementación de la metodología de Operaciones Efectivas de Caja y financiamiento FMI (OEC-FIN) versión 3.0 para la medición del superávit o déficit fiscal en un grupo de entidades territoriales.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2003⁶

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Estructuración del borrador de proyecto de ley para darle viabilidad y sostenibilidad jurídica al CHIP.
- ✓ Adjudicación de la LPI-005-2002 para la adquisición de servidores de datos y aplicaciones en los cuales se instalará el SGFT en entidades territoriales.
- ✓ Parametrización y normalización del conjunto de categorías de información en el CHIP: Contabilidad, presupuesto de Ingresos y gastos, bienes inmuebles, tesorería, operaciones efectivas de caja, y financiamiento, deuda pública e indicadores económicos.
- ✓ Contratación para la adquisición, instalación, configuración, pruebas y puesta en funcionamiento de la red de datos y eléctrica del aire acondicionado y centro de computo del la CGN.

⁶ Informes de avance, enero – diciembre del 2003

- ✓ Suscripción de Convenio interadministrativo entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público-Programa FOSIT, para financiar adecuación de la nueva sede de la CGN y facilitar la implantación del CHIP.
- ✓ Adquisición de un segundo servidor para complementar la bodega de datos del CHIP.
- ✓ Se impartió capacitación relacionada con el SGFT, a 108 funcionarios, respecto a: conocimiento metodológico de migración organizacional y visión compartida y sistémica del proyecto. De igual manera se dictó capacitación en temas técnicos financieros: compras, facturación, contabilidad, costos, tesorería, presupuesto e impuestos. Y técnicos informáticos de Abap, basis y .net.
- ✓ Se realizaron talleres para la construcción conjunta de la visión futura de las entidades territoriales, la cual se compendió en un documento que presenta de manera esquemática y gráfica la propuesta de nuevos procesos de acuerdo a las mejores prácticas integradas en las funcionalidades de mySAP.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2004⁷

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Realización de las acciones necesarias durante cerca de siete meses, con el fin de dirimir las diferencias relacionadas con la finalización del contrato Nro. 1994379 suscrito entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y Unisys de Colombia S.A.

A partir de los acuerdos efectuados con la Comisión Intersectorial del Programa, se definió que el proyecto Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública (CHIP), se finalizara directamente en la Contaduría General de la Nación (CGN), con la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario responsable de terminar los temas no desarrollados en el contrato suscrito entre el PNUD y Unisys de Colombia S.A. y concluyera las actividades previstas por el proyecto, con el

⁷ Informes de avance enero a diciembre de 2004

objetivo de poner en marcha el CHIP en las entidades territoriales, objeto del contrato de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Se definió la estrategia organizacional y funcional y se estableció un plazo de 22 meses para la finalización del proyecto. Analizados y priorizados los temas pendientes de la solución, se organizó la logística para el funcionamiento del proyecto. En el anexo 1 del informe de avance del segundo semestre de 2004 se detallan las funciones definidas para cada uno de los integrantes del equipo previsto para la finalización del proyecto CHIP.

- ✓ Entrega del plan de mejoramiento a la Contraloría General de la República, en cumplimiento de la resolución orgánica 5544 y 5571. En el plan se fijaron las acciones, objetivos, metas y tiempos para la solución de los hallazgos informados por la Contraloría General de la República. Para dar solución a los hallazgos se planteó una reestructuración del proyecto manteniendo la participación de los mismos actores, lo cual se consideró una medida suficiente para garantizar la ejecución del proyecto. El plan se complementó con los hallazgos a 31 de diciembre de 2004.
- ✓ Acompañamiento durante la parametrización del sistema, actividad realizada por el consorcio Soluziona-T3.
- ✓ Acompañamiento en sitio, específicamente en Medellín, por parte de los consultores del FOSIT y del consorcio Soluziona-T3, para lograr los siguientes aspectos: cargue de datos de activos fijos, solución de pendientes de alta prioridad, en particular la entrega del módulo de PAC, ajustes en funcionalidades de rentas, tesorería y manejo de crédito público a través del módulo FI.
- ✓ Revisión del estado de avance del SGFT en las siguientes entidades: Gobernación de Antioquia, Municipio de Manizales, Gobernación de Caldas, Gobernación del Valle del Cauca, Municipio de Santiago de Cali, Municipio de Guadalajara de Buga, Gobernación de Santander y Gobernaciones de Cundinamarca y Atlántico.
- ✓ Identificación de los inconvenientes que se presentan en la ejecución del proyecto así:
 - Cambios en las decisiones internas del consorcio respecto a la distribución de recursos humanos para el acompañamiento en las entidades.
 - Problemas de consistencia e integridad de la información.
 - Información dispersa, lo que implica gran esfuerzo para obtener cifras consistentes.
 - Diferencia entre saldos contables y partidas presupuestales.
 - No asignación de suficiente tiempo por parte de algunos líderes al inicio del proceso.
 - No asignación de un funcionario de alto nivel para asumir el tema de migración organizacional.
 - El plan de comunicaciones no ha tenido la frecuencia requerida.
 - Rotación de los consultores del consorcio.
 - No se ha contado con acompañamiento permanente.

- Lenta retroalimentación sobre las planillas de datos maestros.
- Reforzar el compromiso por parte de las entidades territoriales.
- ✓ Seguimiento a la Estrategia de Migración Organizacional (EMO).
- ✓ Firma de convenios de cooperación científica y tecnológica con las entidades que conforman la muestra piloto. Los convenios reflejan los compromisos de las partes así: (i) por el programa FOSIT, la adquisición e implementación del SGFT en las entidades territoriales, (ii) Por las entidades la obligación de aportar recursos de contrapartida para la adquisición de su propio hardware y la red de comunicaciones requerida para la implementación del SGFT, así como los recursos humanos y técnicos necesarios para la buena marcha de la implementación.
- ✓ Definición de las metodologías para la implementación del SGFT así: (i) Metodología de implantación propiamente dicha, (ii) metodología de rediseño de procesos, (iii) metodología de gestión de cambio.
- ✓ Realización de actividades correspondientes a la primera fase del proyecto denominada Preparación e inicio, la cual contiene la definición del equipo de trabajo, los estándares del proyecto, los canales de comunicación, el proceso de control de cambios, las reglas operativas, etc.
- ✓ Construcción de los planos empresariales a partir del Modelo Integrado de Gestión Financiera Territorial MIGFT, del levantamiento de información realizado por el equipo de migración organizacional y del prototipo inicial de SAP. El diseño se realizó a partir de talleres realizados entre funcionarios y consultores, lo que permitió la interacción y entendimiento conjunto.
- ✓ Evaluación de avance del contrato surgido de la LPI004-2002, cuyo objeto no se había ejecutado en los términos pactados. La evaluación tomo cerca de cinco (5) meses realizada por el Viceministro General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en cabeza de la Dra. Gloria Inés Cortés. Con el resultado de la revisión, el Ministerio solicitó al PNUD, previa no objeción del BID, se tramitara la sesión del contrato SUB 9901720002 a SAP Andina y del Caribe CA. Fijando los correspondientes lineamientos. El acuerdo con SAP, prevé entre otros aspectos, la sesión integral y total de derechos y obligaciones y en tal sentido el cesionario responderá por todos los entregables previstos en el contrato y sus modificaciones.

Revisión de los convenios interadministrativos y suscripción de otros con: Antioquia, Cundinamarca, Valle, Caldas, Cali y Buga. Los otros, incluyeron obligaciones para las entidades entre otras: (i) asegurar que cumplan los requerimientos locativos, técnicos y tecnológicos para el desarrollo, prueba y operación del sistema. (ii) Creación de un comité técnico que se reunirá semanalmente con un representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el implantador y la interventoría para el seguimiento y control de avance del proyecto. (iii) garantizar la apropiación de recursos destinados a gastos de viaje, manutención y hospedaje, para asistir a la capacitación. (iv) apropiar el presupuesto anual para costos del SMA.

- ✓ Continuación con la muestra de entidades territoriales y con la estrategia de apoyo mediante el seguimiento a la aplicación de la metodología de OEC – FIN para la medición del superávit o déficit fiscal. Se enfatizó en la estrategia de obtención y registro de cifras, clasificación de cuentas, validación con fuentes primarias, identificación de información producida por las entidades territoriales y capacitación a funcionarios responsables de la producción de datos financieros territoriales. En el proceso se obtiene la información directamente de la fuente, en medio magnético o impreso, a través de las secretarías de hacienda territoriales. Las cifras se tabulan, clasifican, registran y se estima el superávit o déficit en hojas Excel, para ser posteriormente validadas y confrontadas con las fuentes primarias de información nacional. El sistema arroja información trimestral y consolidada semestral y anual los cuales alimentan los requerimientos de usuarios nacionales.
- ✓ Realización de medición y entrega de resultados de OEC - FIN. Ajuste a la metodología a la versión 4.0.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestionar los indicadores definidos en para el programa

INFORMES DE AVANCES AÑO 2005⁸

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Realizar las gestiones necesarias ante el BID, para la concesión de prórroga especial a fin poder efectuar los desembolsos y obtener la no objeción a modificaciones contractuales requeridas. El BID prorrogó el término para desembolsos de recursos hasta febrero de 2007.
- ✓ Justificación y sustentación ante la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del DNP, el levantamiento del previo concepto para la utilización de recursos.
- ✓ Reunión de la Comisión Intersectorial para aprobación del Plan Operativo Anual del año 2005 y el informe de seguimiento del segundo semestre año 2004.
- ✓ Ejecución y control de actividades del plan de mejoramiento. A 31 de diciembre de 2005 se había ejecutado el 61,86% del plan, con estricto cumplimiento, y

⁸ Informes de avance enero – diciembre de 2005

terminación anticipada de algunas actividades que representan cerca del 10% del plan.

- ✓ Adelantar ante el BID todos los trámites requeridos para la buena ejecución de las actividades propias del Programa, se entregaron oportunamente los informes establecidos en las condiciones contractuales del Convenio BID No. 1053/OC-CO, al tiempo que se atendieron las tres Misiones de Administración del Banco y dos visitas especiales de la Contraloría General de la República con ocasión de la revisión de los estados financieros del programa y otra de propósito especial para revisar el proyecto CHIP y la información financiera del programa.

- ✓ Se especifica y resume la estrategia para la finalización del proyecto CHIP, estructura orgánica y funcional para el desarrollo y operación del CHIP.

- ✓ Realización de las acciones tendientes al reinicio del proyecto SGFT, en concordancia con el acuerdo de modificaciones al contrato SUB9901720002.

El acuerdo previó la modificación del modelo de implantación de forma que esta se ejecute de la siguiente manera: 1) Se iniciará en dos entidades territoriales, un municipio y un departamento, sin perjuicio de que con las demás entidades territoriales se adelanten las actividades de coordinación y ejecución de las actividades que por su naturaleza sean posible realizar de manera previa a la implantación y que conduzcan a facilitarla. 2) Una vez se cumplan en estas dos entidades las condiciones de salida en vivo, se llevará a cabo en paralelo, la implantación en dos nuevas entidades territoriales y así sucesivamente, sin perjuicio de que si las entidades territoriales solicitan que después de la salida en vivo de las dos primeras, se anticipe su implantación, SAP disponga lo necesario para anticiparla.

- ✓ Se definió y acordó la estrategia de implantación del SGFT en las entidades territoriales piloto. La estrategia incluye: El alcance de alto nivel, las premisas, las condiciones y recomendaciones de carácter general para el éxito del proyecto, el grupo de entidades territoriales, el orden y plazo en que estas estarían operando con la solución SAP y un esquema de tiempos con respecto a las actividades programadas.

A partir de esta estrategia, la consultoría conjuntamente con las entidades territoriales desarrollaron: (i) Los planes, cronogramas, estándares y carta de proyecto. (ii) El proceso de aprobación del modelo base homologado, (iii) Blueprint ajustado en las dos primeras entidades.

- ✓ Se apoyo a las entidades en la definición de la estructura, roles y funciones del equipo de proyecto, definición y acuerdo de la carta de proyecto, definición del blueprint y realización de talleres de homologación. Como resultado de los talleres se obtuvo: (i) Documento de modelo base ajustado, (ii) documento de procesos ajustado, (iii) matriz de alcance revisada y ajustada, (iv) versión inicial de la matriz de ajustes, (v) actas firmadas de aprobación de los procesos del sistema y (vi) matriz de issues.

- ✓ En Antioquia culminaron con éxito las etapas de preparación e inicio y blueprint. En la etapa de realización se culminó la parametrización, los desarrollos se encuentran en un 80% y se prepara la capacitación para los usuarios finales.
- ✓ En Santiago de Cali, en la etapa de preparación e inicio, se conformó el equipo de trabajo y se llevo a cabo la adecuación logística y de infraestructura tecnológica. En la etapa de blueprint se aprobaron los procesos financieros y se culminó con los de rentas municipales. En realización se avanzó en la configuración de estructura organizacional, especificaciones técnicas de reportes y programas, creación de mandante de calidad y usuarios en este ambiente. Así mismo se desarrollaron actividades de gestión de cambio como: sensibilización, capacitación y entrenamiento y comunicaciones.
- ✓ Realización de actividades en las entidades de la ola 2 y 3. Así: revisión de la estrategia de implementación y cronogramas, contrataciones para poder asignar tiempo completo a los líderes funcionales, garantizar espacio físico, avances en procesos y fuentes de información y entendimiento de plantillas de datos.
- ✓ Se iniciaron actividades para la contratación de la interventoría con aseguramiento técnico de la calidad para el proyecto SGFT. LPI-006-2005.
- ✓ Continuación de actividades del programa piloto de operaciones efectivas de caja y financiamiento OEC-FIN. Se llevo a cabo la medición, validación y entrega de resultados de OEC-FIN de la muestra territorial ampliada FOSIT_CONFIS-Banco de la República, año 2005.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2006⁹

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ La Gerencia del FOSIT inició las actividades correspondientes para tramitar una Prórroga ante el Banco, que permita terminar de forma adecuada los compromisos adquiridos para el cumplimiento de los objetivos del programa, teniendo en

⁹ Informes de avance enero – diciembre de 2006

- cuenta que el 99% de los recursos del financiamiento están comprometidos, se gestionará la prórroga, bajo la modalidad de “Prórroga Especial para pagos”.
- ✓ Gestionar la apropiación presupuestal para el año 2006, obteniendo la suma de \$2.200.000 de recurso de contrapartida.
 - ✓ Respecto al proyecto CHIP, en el segundo semestre de 2006 se llevaron a cabo las siguientes actividades:
 - Coordinación y actividades centrales
 - ✓ Especificación, diseño, desarrollo, elaboración de guiones, certificación y aprobación de 206 temas.
 - ✓ 5 versiones de SW en producción
 - ✓ Ajuste de ayuda en línea.
 - ✓ Tutor entidades reportantes
 - ✓ Infraestructura de servidores y almacenamiento
 - ✓ 51 procesos aprobados
 - Implantación en CGN
 - ✓ Parametrización de categoría contable
 - ✓ Normatividad
 - ✓ Difusión de información
 - ✓ Mesa de ayuda
 - ✓ Plan de Contingencias
 - ✓ Transferencia de conocimiento
 - Implantación CHIP en EETT
 - ✓ 750 entidades capacitadas en el CHIP a noviembre 30 de 2006 estrategia personalizada.
 - ✓ 2667 con comunicación y envío de instrumentos a diciembre 31 de 2006.
 - ✓ 1270 entidades han realizado por lo menos 1 envío por CHIP
 - ✓ Con el propósito de brindar soporte a los usuarios de las entidades que progresivamente entraron en producción con el CHIP se conformó una Mesa de Ayuda integrada por personal asignado por la CGN y por el Proyecto CHIP. Durante el segundo semestre del 2006 la CGN ha venido fortaleciendo el grupo y hoy se cuenta con 12 funcionarios todos administrados por la CGN. En diciembre de 2006 inicia el proceso de operación del software de mesa de ayuda Unicenter Service Desk – USD.
 - ✓ En el segundo semestre de 2006 se realizaron las actividades tendientes a: (i) Culminar la Implantación del SGFT en la Primera Ola de las entidades territoriales piloto, Gobernación de Antioquia y Alcaldía de Santiago de Cali; (ii) Adelantar las actividades de preparación para la llegada de la consultoría en las entidades territoriales de las olas siguientes; (iii) Evaluar el proceso de implantación de la OLA 1 y a establecer, junto con la consultoría, la estrategia de implantación de las siguientes OLAS; y, (iv) Establecer la modalidad de Consultoría para apoyar a las entidades a lograr el adecuado control y aseguramiento de la calidad que requiere

la implantación del SGFT y continuar la contratación del Grupo de Apoyo que ha desempeñado su función de monitoreo y seguimiento a la implantación y a la gerencia de proyecto.

- ✓ El 4 de julio de 2006 Santiago de Cali y el 14 de agosto de 2006 la Gobernación de Antioquia, iniciaron el proceso de salida en productivo del Core Financiero del SGFT. Durante el mes Diciembre la Gobernación de Antioquia salió en productivo con 4 de las 7 Rentas implantadas, las restantes se encuentran en un proceso de reingeniería.
- ✓ Continuación de actividades concordantes con lo previsto en el plan de mejoramiento, cuya conformidad por parte de la Contraloría General de la República, se obtuvo el 30 de junio de 2006.
- ✓ Realización de visitas con el Director Mundial del Sector Público de SAP de las cuales salieron las siguientes conclusiones:
 - SAP reitera el compromiso para culminar la implantación en las entidades restantes
 - Es necesario elaborar un cronograma detallado para la atención de pendientes. Se debe ser totalmente formal en este procedimiento.
 - El procedimiento de control cambios requiere modificarse para que la práctica actual se ajuste a lo establecido en el Anexo técnico A. Esta recomendación aplica para las entidades y la consultoría.
 - La mayor debilidad está en la documentación.
 - La solución para rentas es conveniente revisarla.
 - La administración del proyecto por parte de SAP requiere cambios estructurales.
 - La Gerencia de Proyecto por parte de las entidades, sin perder el alto contenido técnico con el que ha contado hasta ahora, debe incluir mayor componente administrativo – gerencial.
 - Es conveniente preparar un documento con fuerza contractual que incluya precisiones al contrato.
 - La estrategia de implantación para la segunda OLA debe revisarse al tenor de los cambios estructurales que se introducirán.
 - En términos de sostenibilidad del sistema es muy importante acogerse al estándar, siempre que este último responda a los requerimientos, con respaldo normativo, de las entidades.
- ✓ Se realizaron visitas a todas las entidades de la muestra. Gobernaciones de Caldas, Cundinamarca y valle y a la Alcaldía de Guadalajara de Buga. Para identificar claramente el estatus y fijar las acciones se adelantaron comités en Antioquia y Cali.
- ✓ Una vez evaluado el tema de Rentas en la Gobernación de Antioquia y con fecha 27 de Diciembre de 2006, el señor Luis Macías, experto en Rentas de SAP, recomienda, en su concepto técnico, no hacer uso del módulo, en materia de vehículos, consumo y sobretasa a la gasolina, con la parametrización realizada debido a que se “detectaron situaciones que presentaban riesgo importante para la operación en Producción en la Recaudación”. La Gobernación de Antioquia

acepta la recomendación técnica y junto con el Programa FOSIT inicia la reestructuración del cronograma.

- ✓ En Noviembre de 2006 se inició la reprogramación de los siguientes EETT: Buga, Caldas, Cundinamarca y Valle. Se iniciaron actividades preparatorias en Diciembre de 2006, para culminarlas en Enero de 2007 e iniciar la implementación a partir de Febrero de 2007.
- ✓ Para lograr el adecuado control y aseguramiento de la calidad que requiere la implantación del SGFT se contrató el Coordinador del Grupo de Apoyo que ha desempeñado función de monitoreo y seguimiento con énfasis en los aspectos gerenciales.
- ✓ Continuación con la muestra de entidades territoriales y con la estrategia de apoyo mediante el seguimiento a la aplicación de la metodología de OEC – FIN para la medición del superávit o déficit fiscal.
- ✓ Adelantar ante el BID todos los trámites requeridos para la buena ejecución de las actividades propias del Programa, se entregaron oportunamente los informes establecidos en las condiciones contractuales del Convenio BID No. 1053/OC-CO, al tiempo que se atendieron las Misiones de Administración del Banco y se acompañaron las visitas de monitoreo que éste adelantó.
- ✓ Realización de análisis comparativo de las actividades cumplidas versus las propuestas.
- ✓ Ejecución y control de actividades del plan de mejoramiento.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2007¹⁰

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Realizar las gestiones necesarias ante el BID, para la concesión de prórroga especial a fin poder efectuar los desembolsos y obtener la no objeción a modificaciones contractuales requeridas. El BID prorrogó el término para desembolsos de recursos hasta mayo de 2008.

¹⁰ Informes de avance enero – diciembre de 2007

- ✓ Realización actividades tendientes a: (i) Cierre de la Implantación del SGFT - Core Financiero en la Segunda Ola de las entidades territoriales, Gobernación de Valle del Cauca, Gobernación de Caldas y Gobernación de Cundinamarca; (ii) Llevar a cabo todas las actividades de monitoreo y seguimiento a la implantación y puesta en marcha del sistema en las entidades territoriales y a la gerencia del proyecto; (iii) Implantación del SGFT de las rentas; y (iv). Generar el plan de trabajo para cumplir con las metas al año 2008.
- ✓ Continuación con la muestra de entidades territoriales y con la estrategia de apoyo mediante el seguimiento a la aplicación de la metodología de OEC – FIN para la medición del superávit o déficit fiscal.
- ✓ Ejecución y control de actividades del plan de mejoramiento.
- ✓ adelantar ante el BID todos los trámites requeridos para la buena ejecución de las actividades propias del Programa, se entregaron oportunamente los informes establecidos en las condiciones contractuales del Convenio BID No. 1053/OC-CO, al tiempo que se atendieron las Misiones de Administración del Banco y se acompañaron las visitas de monitoreo que adelantó.
- ✓ Las actividades cumplidas en el segundo semestre del 2007, respecto al SGFT, se centraron en el acompañamiento a las entidades territoriales para el proceso de implantación del CORE Financiero y RENTAS, la atención de garantías y cierre de pendientes, actividades de coordinación con SAP y acciones propias del Programa.
- ✓ Realización de las reuniones semanales del comité de consultores del FOSIT, para conocer, compartir y evaluar la evolución del proyecto en las entidades territoriales.
- ✓ Coordinación y realización de reuniones con las comisiones de empalme de las distintas entidades territoriales donde se encuentra implantado el SGFT. El objetivo de las reuniones se orientó a resaltar la importancia del proyecto en el mejoramiento del manejo de las finanzas territoriales y la búsqueda de la transparencia. El FOSIT describió los antecedentes, la evolución del proyecto, los logros alcanzados y los beneficios e impactos en la entidad. SAP presentó el componente metodológico e informó sobre el estatus del proyecto a diciembre de 2007."
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2008¹¹

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Realizar las gestiones necesarias ante el BID, para la concesión de prórroga especial para efectuar los desembolsos y no objeción a modificaciones contractuales requeridas. El BID prorrogó el término para desembolsos de recursos hasta el 31 de julio de 2009.
- ✓ Realización y control de actividades del plan de mejoramiento.
- ✓ Atender a las misiones del BID y acompañar las visitas de monitoreo que adelantó el banco durante el año 2008.
- ✓ Adelantar seguimiento a entidades territoriales para la sostenibilidad del core financiero, revisión de especificaciones de rentas y cierre de pendientes.
- ✓ Asistencia permanente a las entidades en los procesos de implantación y consolidación del sistema, lo cual conllevó estrategias, planes de trabajo, logística, supervisión y control. El equipo de trabajo tanto de consultores como de funcionarios de las entidades que trabajaron en el proceso fueron más de 100 personas.
- ✓ Definir la estructura de organización del Programa, las instancias de lineamientos, de decisión y de seguimiento y control.
- ✓ Definir estrategias operativas y unidad de manejo de los proyectos; con el Comité de Gerentes, así como con el Comité Técnico (38 en las cinco entidades), para tratar temas relacionados con la evolución del proyecto y las decisiones técnicas para asegurar el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Definición y ejecución de talleres de oportunidades de mejoramiento. Uno de los objetivos del Programa es la Sostenibilidad del sistema, para lo cual se idearon dos acciones: i) Desarrollar talleres con la participación de las entidades basados en las necesidades y soluciones de cada entidad, de tal suerte que unas y otras, sean atendidas por ellos mismos; ii) Generar acciones concretas, mediante asistencia en sitio entre entidades y la elaboración de un Plan de Mejoramiento para cada entidad.
- ✓ Asistencia, seguimiento y control en los departamentos de Cundinamarca, en la implantación de rentas. En el Departamento del Valle en la implantación del ERP y en el Municipio de Cali, en la implantación de la renta de valorización.
- ✓ Atención permanente de los pendientes y notas de garantía sobre el sistema.
- ✓ Realización de acciones complementarias con el propósito de compartir las experiencias entre las entidades y lograr la necesaria colaboración entre las mismas.
- ✓ Acuerdo con gerentes de proyecto de las entidades, respecto a plazos para presentación de los Planes de Mejoramiento para el SGFT. FOSIT en forma proactiva suministró guía básica para su elaboración, además de programar asistencia directa con sus consultores. Para la elaboración de este Plan se

¹¹ Informes de avance enero – diciembre de 2008

identificaron seis áreas críticas: Procesos, Mesa de Ayuda, Operación, Informática, Capacitación y Gestión del Cambio.

- ✓ Formalizados los Planes de Mejoramiento de las entidades del Programa, se estableció por parte de FOSIT la metodología para el seguimiento, que se realizó en el Comité Técnico con significativos resultados a diciembre de 2008.
- ✓ Reuniones con el proveedor e implantador SAP, para monitorear el avance del SGFT en las entidades.
- ✓ Realización de las reuniones semanales del comité de consultores del FOSIT, para conocer, compartir y evaluar la evolución del proyecto en las entidades territoriales.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2009¹²

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Realizar las gestiones necesarias ante el BID, para obtener extensión del proyecto hasta el 30 de junio de 2010.
- ✓ Llevar a cabo las solicitudes ante el Departamento Nacional de Planeación y la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para registrar el proyecto para el año 2010 en el Banco de Proyectos.
- ✓ Realización y control de actividades del plan de mejoramiento.
- ✓ Atender a las misiones del BID en los meses de septiembre y noviembre y acompañar las visitas de monitoreo que adelantó el banco en el segundo semestre de 2009.
- ✓ Culminación de la implantación del proyecto SGFT en las cinco entidades piloto.

En resumen el programa realizó las siguientes entregas del proyecto:

Gobernación del Valle del Cauca

¹² Informes de avance enero – diciembre de 2009

CORE Financiero: Salió en vivo en marzo de 2008. Se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales. **Rentas Menores:** Se entregaron Estampillas, Degüello y Registro durante el mes de diciembre de 2009. **Rentas Mayores:** Las rentas de consumo y sobretasa a la gasolina fueron entregadas en octubre de 2009, para ser utilizadas con la interfaz. **Inteligencia de Negocios- Portal:** El componente de BI, Bw fue entregado en diciembre.

Gobernación de Cundinamarca

CORE Financiero: Salió en productivo el 23 de Octubre de 2007, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales. **Rentas Menores:** Registro, Valorización, Degüello se entregaron en el 2008. **Rentas Mayores:** La renta de vehículos fue recibida a satisfacción por la Gobernación de Cundinamarca. Se entregó instalada y cargada la data en calidad, pero la carga de data a producción y salida en vivo está a cargo de la entidad, porque la programaron para el 15 de febrero de 2010. Adicionalmente el 23 de noviembre se entregaron las rentas de consumo, sobretasa y arrendamientos, las cuales operan con las interfaces de FI en espera de implantar las desarrolladas en PSCD. **Inteligencia de Negocios- Portal:** Se instalaron el Portal, Inteligencia de Negocios (BI) y el Business Information Warehouse (BW) base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores del modelo.

Gobernación de Caldas

CORE Financiero: Salió en productivo el 21 de Septiembre 2007, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales. **Rentas Menores:** La Gobernación de Caldas está haciendo el relanzamiento de las rentas menores que fueron entregadas en febrero de 2008, pero por ajustes derivados de una Ordenanza no salieron en vivo ese año y la entidad retomó su puesta en operación en 2009. **Rentas Mayores:** La entidad, por condiciones de plataforma tecnológica, no soporta la instalación de la solución de vehículos, por lo que se entregó el sistema “paquetizado” o acelerador de vehículos para que en la vigencia del 2010, reforzada o renovada la plataforma tecnológica pueda ser instalada. **Inteligencia de Negocios- Portal:** Se instaló el módulo de Inteligencia de Negocios (BI) y el Business Information Warehouse (BW) base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores.

Gobernación de Antioquia

CORE Financiero: Salió en productivo en Agosto de 2006, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales. **Rentas Menores:** Se encuentran en operación las rentas de Registro, Valorización, Degüello, desde finales de 2006. **Rentas Mayores:** Se entregó Vehículos, Consumo y Sobretasa, cubriendo la totalidad de las rentas previstas. Con la renta de vehículos atenderá al público a

partir de febrero de 2010. **Inteligencia de Negocios- Portal:** Se entregó Portal, Inteligencia de Negocios (BI) y Business Information Warehouse (BW) base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores. No dispuso el equipo para productivo y se entregó en calidad. Actualmente, con el apoyo de SAP está en el proceso de instalación en ambiente productivo.

La asistencia permanente al Comité Técnico de la Gobernación, como las actividades de seguimiento de los consultores del FOSIT, permitió valorar el avance del proyecto, el análisis de los pendientes y la evolución de las acciones desarrolladas en el periodo, para asegurar la mejor marcha del sistema.

Alcaldía de Cali

CORE Financiero: Salió en productivo el 31 de Julio 2006, se realizaron los respectivos cierres mensuales y anuales. **Rentas Menores:** El impuesto de Valorización entró en operación desde septiembre de 2009. Se instalaron los impuestos de sobretasa y estampillas, para ser utilizados con las interfaces. **Rentas Mayores:** La renta de vehículos fue recibida a satisfacción por el Municipio de Cali. Se entregó instalada y cargada la data en calidad, pero la carga de data a producción y salida en vivo está a cargo de la entidad, porque la programaron para febrero de 2010. Adicionalmente, el 23 de noviembre se entregaron las rentas de consumo y sobretasa que operan bajo la interface de FI. **Inteligencia de Negocios-Portal:** Se instalaron Portal, Inteligencia de Negocios y Business Information Warehouse (BW) base sobre la cual se construyen los reportes e indicadores del modelo.

- ✓ Realización de actividades de monitoreo y seguimiento para la puesta en marcha del sistema de rentas en las entidades territoriales.
- ✓ Revisión de las especificaciones de las rentas.
- ✓ Implantación del modelo de las rentas del segundo grupo (vehículos, sobretasa, consumo, predial ICA y Rete-ICA).
- ✓ Implantación de inteligencia de negocios BI-BW y portal en las entidades.
- ✓ Realización de un total de 85 comités técnicos durante el año 2009. Durante estos comités se valoró el estado del proyecto, pendientes, entregables, riesgos y notas OSS.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

INFORMES DE AVANCES AÑO 2010¹³.

Las actividades relevantes realizadas en este periodo fueron las siguientes:

- ✓ Gestión, trámite y obtención de apropiación presupuestal por USD 800.000.000
- ✓ Realización de actividades de monitoreo y seguimiento para la puesta en marcha del sistema de rentas en las entidades territoriales.
- ✓ Acompañamiento en la salida en vivo de las rentas departamentales y municipales.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de atención a garantías del sistema en las cinco entidades piloto.
- ✓ Estructurar la estrategia de sostenibilidad del SGFT.
- ✓ Realización y control de actividades del plan de mejoramiento.
- ✓ Atender la misión del BID.
- ✓ Preparar y participar activamente en el taller de socialización de resultados del FOSIT.
- ✓ Realización de reuniones quincenales del comité de consultores, para monitorear la evolución del proyecto en las entidades territoriales.
- ✓ Monitorear el compromiso adquirido por las entidades territoriales y el proveedor SAP en el desarrollo y réplica de los componentes financiero y de rentas.
- ✓ Acompañamiento para el cierre en entidades territoriales y perfeccionamiento de compromisos adquiridos.
- ✓ Atención a las auditorías provenientes de la Contraloría General de la República, Control Interno y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ✓ Preparación del cierre financiero y administrativo.
- ✓ Realizar las actividades de monitoreo gerencial, para velar por el entendimiento de las partes sobre los compromisos adquiridos, mantener la claridad y direccionamiento del desarrollo del proyecto, participar en los comités de seguimiento a las entidades, tomar correctivos y decisiones que faciliten el avance, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente, verificar el cumplimiento de cronogramas y metas establecidas, ajustar fechas definidas según sustentaciones dadas y presentación de cronogramas para el comité incluyendo las recomendaciones del caso.
- ✓ Realización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.
- ✓ Gestión, recolección y procesamiento de información de indicadores del programa.

¹³ Informe de avances enero – junio de 2010



Ministerio de Hacienda y Crédito Público
República de Colombia

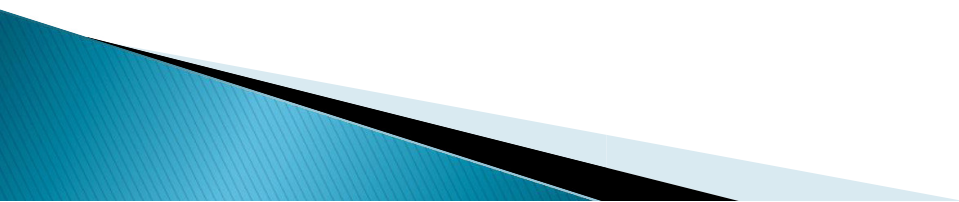
PRESENTACIÓN DEL ESTATUS Y PROYECCIÓN DEL PROGRAMA FOSIT

Septiembre de 2010



Contenido

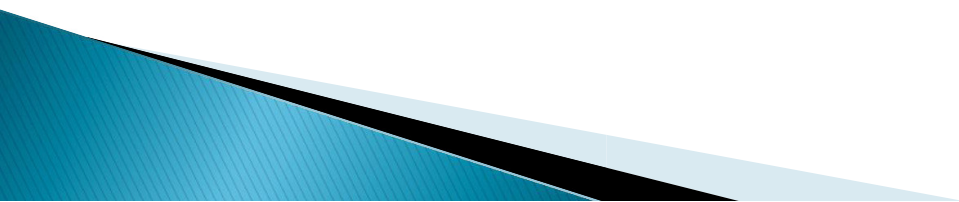
- ▶ I. Origen del Programa FOSIT
 - Objetivos
 - Descripción General del CHIP y SGFT
- ▶ II. Dificultades
- ▶ III. Situación actual
- ▶ IV. Prospectiva
 - Estrategias
 - Inversiones
- ▶ Sitio WEB



FOSIT – QUÉ ES?, PARA QUÉ?

Es el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial, creado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y financiado con recursos de la Nación y de crédito del Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

Nace para responder a las necesidades de información financiera territorial razonable para la programación y toma de decisiones financieras

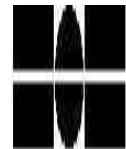


Necesidad Sentida: INFORMACIÓN TERRITORIAL

OFERTA

Presupuesto
Contabilidad
Operaciones de caja
Deuda pública
Otra financiera

DEMANDA



- DGP
- DAF
- DGPM
- DGCP



- DDT
- DIFT
- DEE



*Banco de la República
Colombia*

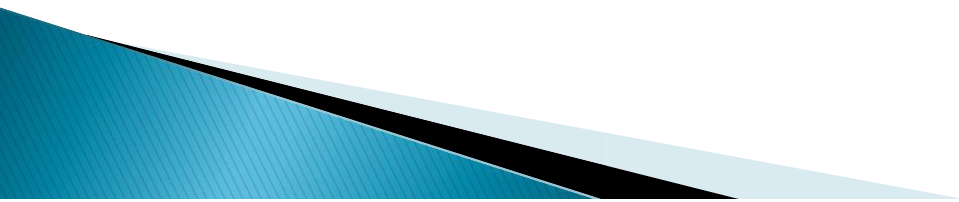


TERRITORIAL

NACIONAL

Objetivos

- ▶ Diseñar e implementar un sistema integrado de información que permita generar y difundir información financiera territorial periódica, confiable, oportuna y completa. (Consolidador- CHIP)
- ▶ Fortalecimiento a la Gestión de las Entidades Territoriales
 - Modernización de Procesos
 - Implantación de un Sistema de Gestión Financiera – SGFT–



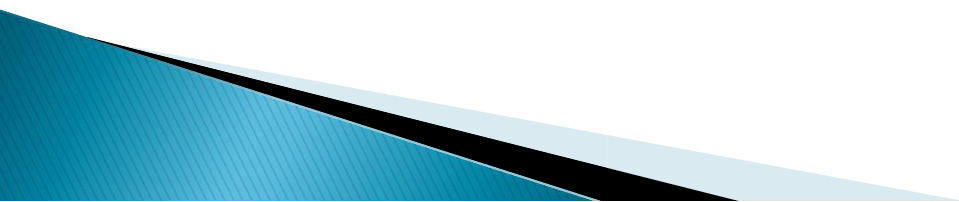
Alcance

▶ CHIP

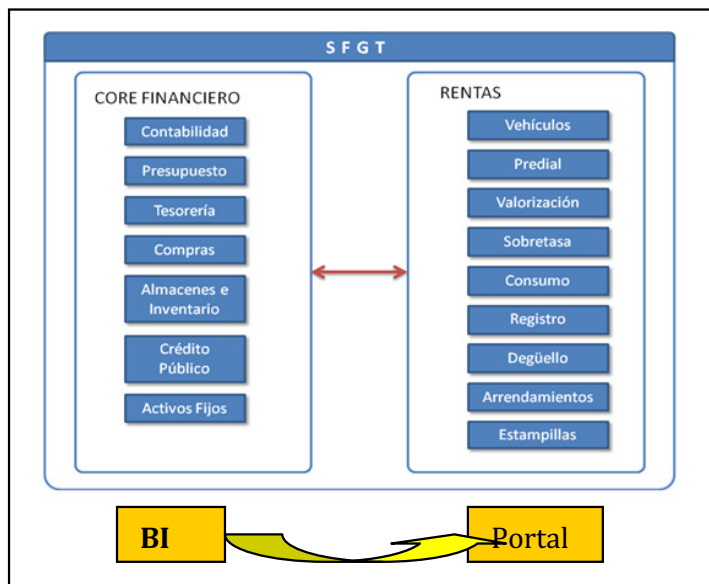
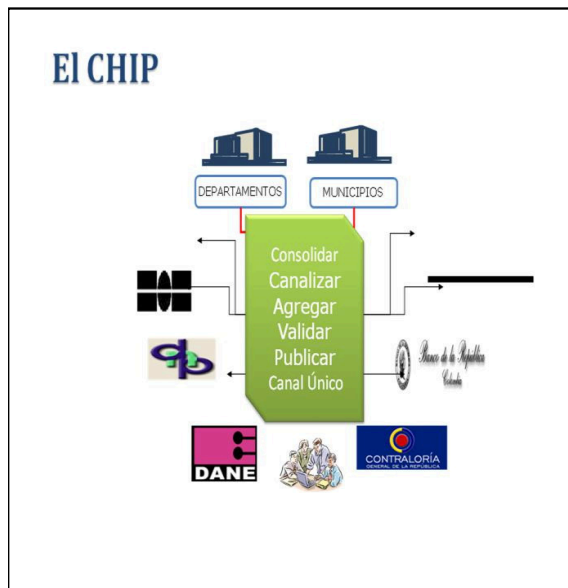
- Consolidador de Información financiera única por Categorías de Información
- Iniciales 70 entidades
- Meta alcanzada: Más de 3000 entidades

▶ SGFT

- Alcance inicial: Apoyo a las entidades sin propósito de estandarización
- Redefinido: Sistema de Gestión estándar y replicable (Hoy, un modelo departamental y un modelo municipal, operando en 5 entidades)
 - CORE Financiero – Módulos de Gasto
 - Rentas – Módulos de Ingresos




Alcance



Iniciales 70 entidades
Meta alcanzada: Más de 3000 entidades

Entidades: Meta alcanzada 5 (4 departamentos y 1 Municipio)

Contenido

- ▶ I. Origen del Programa FOSIT
 - Objetivos
 - Descripción General del CHIP y SGFT
 - ▶ II. Dificultades
 - ▶ III. Situación actual
 - ▶ IV. Prospectiva
 - Estrategias
 - Inversiones
 - ▶ Sitio WEB
- 


Principales hechos

CHIP	SGFT
<p>2001</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Levantamiento de Información y especificación funcional. Diseño del Software. ○ Contrato Firma UNISYS (Diseño SW, Especificación técnica, Definición arquitectura, Desarrollo) 	<p>2002</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico Calidad Información EETT ○ Modelo de Gestión Financiera Territorial ○ Firma Convenio Interadministrativo con 9 entidades piloto ○ Compra de Software SAP y contrato de implementación - Firma Soluziona -T3 ○ Diseño y compra de arquitectura tecnológica para las 9 entidades piloto
<p>2003-2004</p> <p>UNISYS incumple las entregas en los tiempos establecidos</p>	<p>2003 - 2004</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Por diversas causas la “salida en vivo” del SGFT en las entidades territoriales no fue posible dentro de los plazos establecidos
<p>Agosto 2004</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Firma “Acuerdo de Transacción” 	<p>Diciembre 2004</p> <p>Cesión del Contrato a la Firma SAP</p>


Principales hechos

CHIP	SGFT
<p>2005 – 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo e Implantación del Software consultores FOSIT – Funcionarios CGN 	<p>2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implantación por fases ○ Firma implantadora en sitio ○ Otrosí – Compromisos EETT
<p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de CHIP a la CGN para su administración 	<p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Salida en vivo CORE financiero Santiago de Cali y Antioquia <p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Salida en vivo CORE financiero Cundinamarca, Valle del Cauca y Caldas <p>2006 a 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de las Rentas a todas las Entidades

Algunas causas generadoras de problemas

- ▶ Subestimar el cambio asociado en relación a los sistemas
 - ▶ Personal calificado no asignado al equipo de proyecto
 - ▶ Cambios en las administraciones locales
 - ▶ Resistencia al cambio
 - ▶ Dificultad para migrar de una gestión basada en funciones a una orientada a procesos
 - ▶ Los contratos con terceros para la gestión de las rentas
 - ▶ Bajo perfil de las entidades en el área de TIC.
- 

Contenido

- ▶ I. Origen del Programa FOSIT
 - ▶ Objetivos
 - ▶ Descripción General del CHIP y SGFT
 - ▶ II. Dificultades
 - ▶ **III. Situación actual**
 - ▶ IV. Prospectiva
 - Estrategias
 - Inversiones
 - ▶ Sitio WEB
- 

CHIP – Logros

SISTEMA

- Operando y entregado a la Contaduría General de la Nación a mediados del año 2007
- Recolecta en forma automática la información financiera
- Único medio que utilizan las entidades territoriales y la gran mayoría de las entidades públicas para transmitir la información financiera (norma vigente)
- Estandarización de los procedimientos y metodologías

ENTIDADES

- Sistema instalado y transmitiendo 3125 entidades del nivel nacional, departamental y municipal de un universo calculado de 3634. (meta inicial 70)
- Beneficiarios Estratégicos públicos y privados

INFORMACION

- Disponible para consulta vía web para los diferentes organismos
- Categorías:
 - Contable (trimestral), Notas a los Estados Financieros (anual)
 - Deudores Morosos (semestral)
 - Control Interno (Anual)
 - FUT (trimestral),
 - Presupuestal CGR (trimestral)

CHIP – Beneficios

Disponer de información financiera confiable y única que soporte

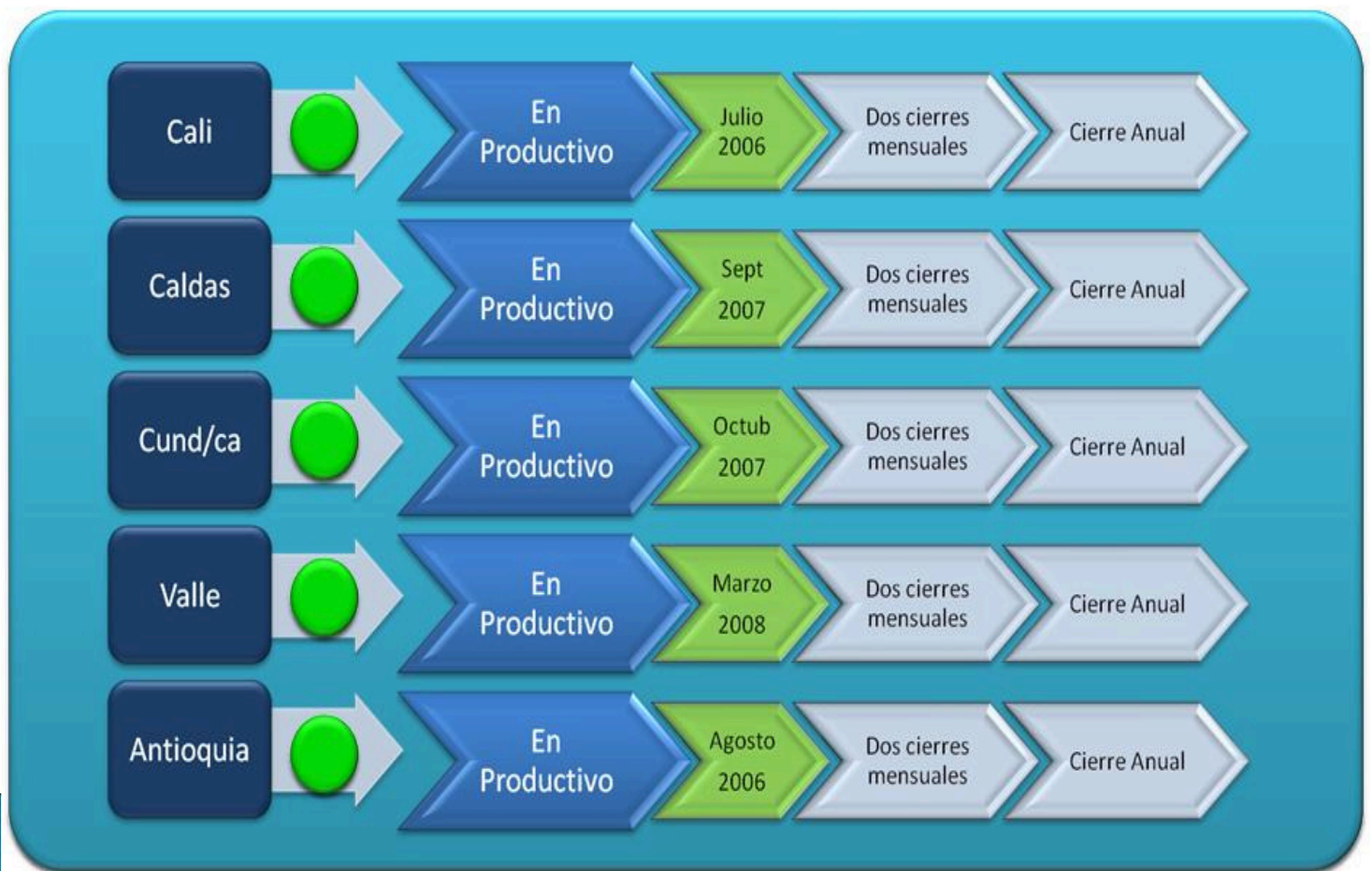
- Decisiones en materia fiscal y financiera
- Planeación y evaluación
- Información a la comunidad

Racionalizar los flujos de información y establecer a la CGN como canalizador único

































- Información incluida en el CHIP es la oficial
- Conceptos homogéneos de información
- Estandarización de información (contenido, frecuencia y periodicidad)

SGFT

Logros Core Financero



SGFT – Logros Rentas

	Antioquia	Caldas	Cund	Valle	Cali
Vehículos					
Predial	n/a	n/a	n/a	n/a	
Valorización	n/a	n/a	n/a	n/a	
Sobretasa					
Consumo					n/a
Degüello					n/a
Registro					n/a
Ind. & Comercio	n/a	n/a	n/a	n/a	
Estampillas					
Arrendamiento		n/a		n/a	n/a

SGFT – Beneficios ET

Ejecución en tiempo real y en línea

Seguridad y control información

Mejora la comunicación entre áreas

Utilización óptima de recursos

Posibilita escenarios de planificación

Reduce costos operativos

Disminuye el flujo de documentos

Reduce fraudes y evasión

Contribuye al cumplimiento de normas

Mejora la atención al cliente

Mejora la Transparencia en la Gestión Financiera

SGFT – Impactos ET

Mejoramiento en la transparencia y seguridad en el manejo de las finanzas públicas territoriales

Se certifica la seguridad y control de los procesos funcionales de ingresos y gastos en las instituciones

El uso de las mejores prácticas en la operación tiene un impacto directo sobre la prestación de servicios a los usuarios

Disponer de información de calidad, tiene impacto en control, planificación, toma de decisiones

Se han reducido los tiempos en procesos presupuestales y contables, de 60 días a un día (cierres); registro único de los datos como en proveedores y bienes y servicios; Mejoras en la eficiencia de los procesos financieros del orden del 30%; el 100% de la información cargada en el sistema es de calidad; El efecto en el aumento de los recaudos es significativo; Se prevén reducciones de miles de millones de pesos por la administración propia de

Los estudios preliminares sobre el retorno de la inversión muestran que, el SGFT se paga en dos años (TIR mínima de 10% y ROI de 35%)

SGFT – Beneficios (ampliación cobertura)

Viabilidad de la modernización del Estado, verificada con la implantación de un ERP de talla mundial en el Piloto

Asegurar el manejo adecuado de los recursos que son asignados a las entidades y su transparencia en la gestión

Con información de calidad, se permite a los entes de control, de planificación e investigación, hacer los seguimientos correspondientes

Disponer de información oportuna y completa facilita el estudio de los escenarios macroeconómicos

Facilitar a las entidades su incorporación al Programa de Gobierno en Línea, para la atención oportuna al usuario final

Contribuir a facilitar el cumplimiento de la Ley que tiene como fin eliminar la tercerización de las rentas

Permitir al Ministerio de Hacienda cumplir e impulsar su política de “Mantener la Sostenibilidad Fiscal de Mediano Plazo Nacional y Territorial”

Comprobar que disminuye significativamente la corrupción en el manejo de los recursos del Estado.

Conclusiones y Recomendaciones

El gobierno con modernización e innovación mediante el **uso de tecnologías** obtiene mejoras considerables en el **aprovechamiento de los recursos públicos**.

Con el uso apropiado y la correcta implantación de tecnología se obtienen **ganancias en la gestión administrativa y financiera, y disminución en los costos** necesarios para producir resultados.

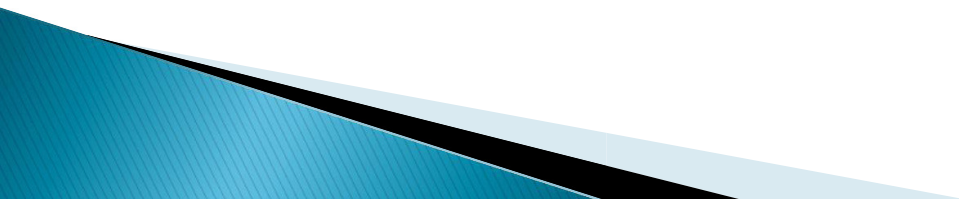
Migrar la organización de un esquema enfocado a funciones a un sistema integrado orientado a procesos, exige combatir la resistencia al cambio y vencerla, **es clave del éxito**.

La implantación de **soluciones integradas** tipo ERP genera:

- Mayor transparencia
- Una nueva modalidad de servicio hacia el ciudadano y las empresas.
- Implica transformación hacia la gestión por procesos.

Contenido

- ▶ I. Origen del Programa FOSIT
- ▶ Objetivos
- ▶ Descripción General del CHIP y SGFT
- ▶ II. Dificultades
- ▶ III. Situación actual
- ▶ IV. Prospectiva
 - Estrategias
 - Inversiones
- ▶ Sitio WEB




Se ha conformado y viabilizado un **Modelo Nacional para el Manejo de las Finanzas del Sector Público –SGFT–**, con proyección a un framework de largo alcance, que al estilo del CHIP, cada vez más entidades territoriales y otras entidades del Estado lo utilicen.

SGFT – Las tres estrategias

- 
- Ampliación de cobertura hasta 17 entidades que representan hasta el 50% de las finanzas públicas territoriales

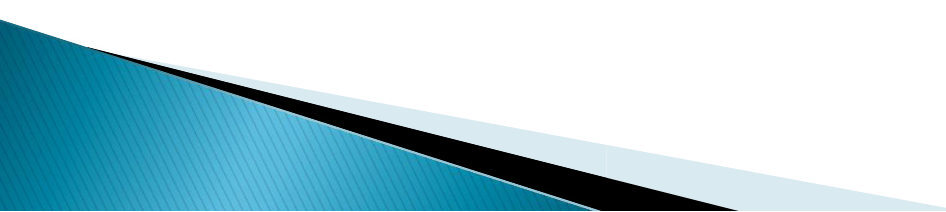
- 
- Paquetizar el modelo SGFT para lograr implantaciones más eficientes y construir la base del framework financiero del sector público.

- 
- Implementar estrategias de sostenibilidad del SGFT, autofinanciables y con economías de escala



Mantener la Unidad Coordinadora - FOSIT

1.Estrategia de Ampliación

- ▶ Base para análisis: 20 entidades han manifestado intención de contar con una solución de esa naturaleza, basada en el modelo construido por el Ministerio de Hacienda – Programa FOSIT en consenso con las Entidades Territoriales
 - ▶ Meta Fase II: Llegar hasta 17 entidades que explican hasta el 50% del total de los ingresos territoriales, lo que implica una inversión de 13 millones de dólares en 4 años
 - ▶ Acción inmediata: Formalizar el contrato de préstamo con el BID, entidad que ha manifestado especial interés en financiar la ampliación de cobertura a partir del Modelo citado
- 

2. “Paquetización” – Modelo Estándar

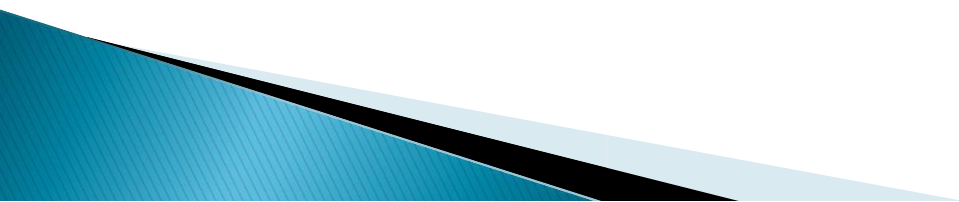
La paquetización es el análisis del modelo implantado del proyecto Piloto del SGFT para estandarizarlo en los componentes fundamentales de software y su documentación, reglas de Negocio, procesos y procedimientos, Parametrización, plantillas de datos maestros, reportes.

El modelo estandarizado permite hacer una implantación mas eficiente y sostenible en términos de tiempo y recursos necesarios.

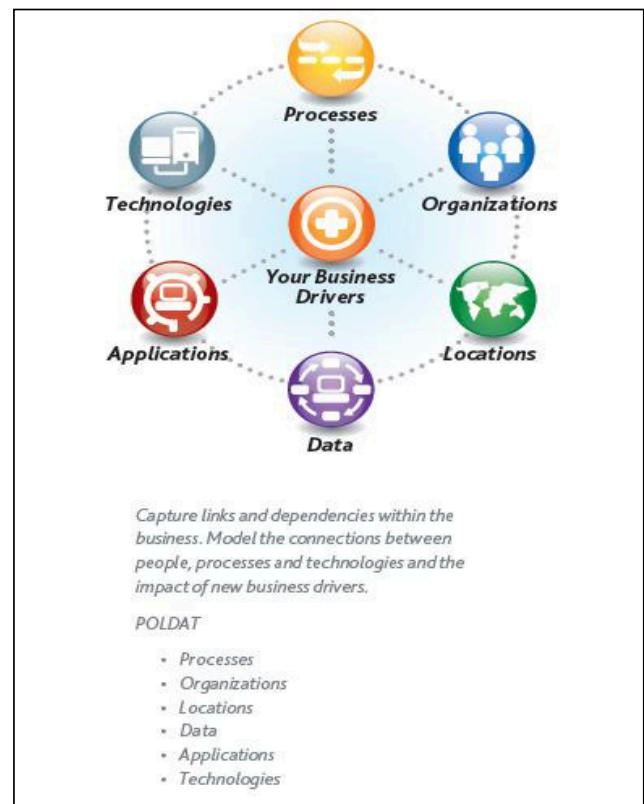
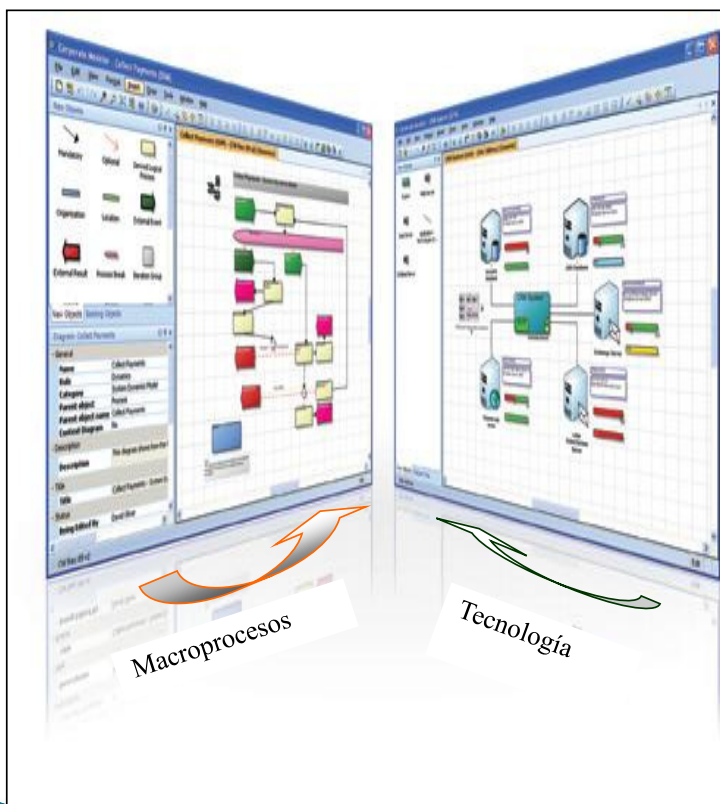
Se diseñará y ejecutará la estrategia de implantación para la ampliación de cobertura y funcionalidad, soportada en el modelo estándar paquetizado.

Los diagramas siguientes ilustran las herramientas para la paquetización del modelo y los componentes sobre los cuales se aplica.

A continuación se ilustra el macroproceso de gastos en la Gobernación de Antioquia.

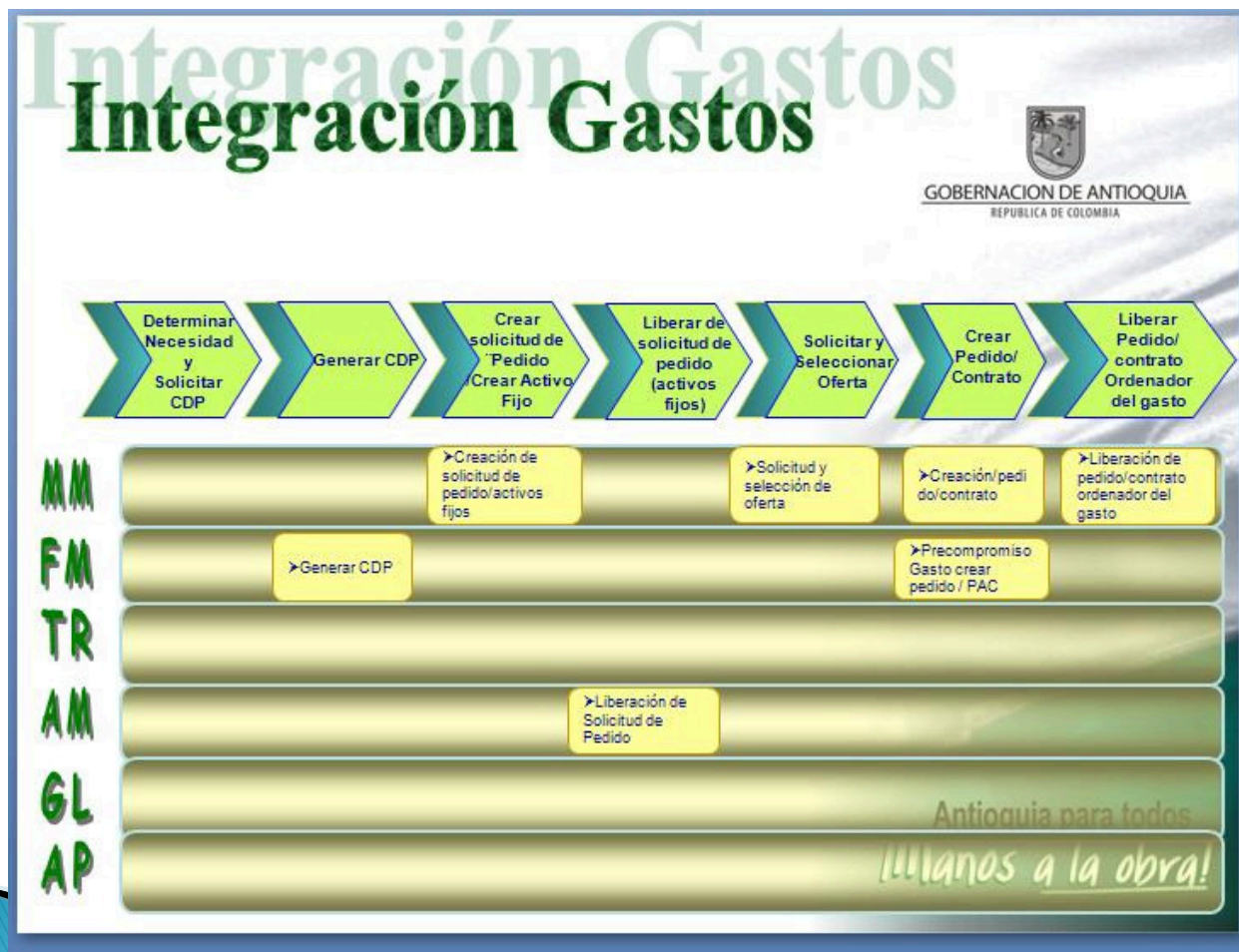


2. Estrategia de “paquetización” – detalle (a)



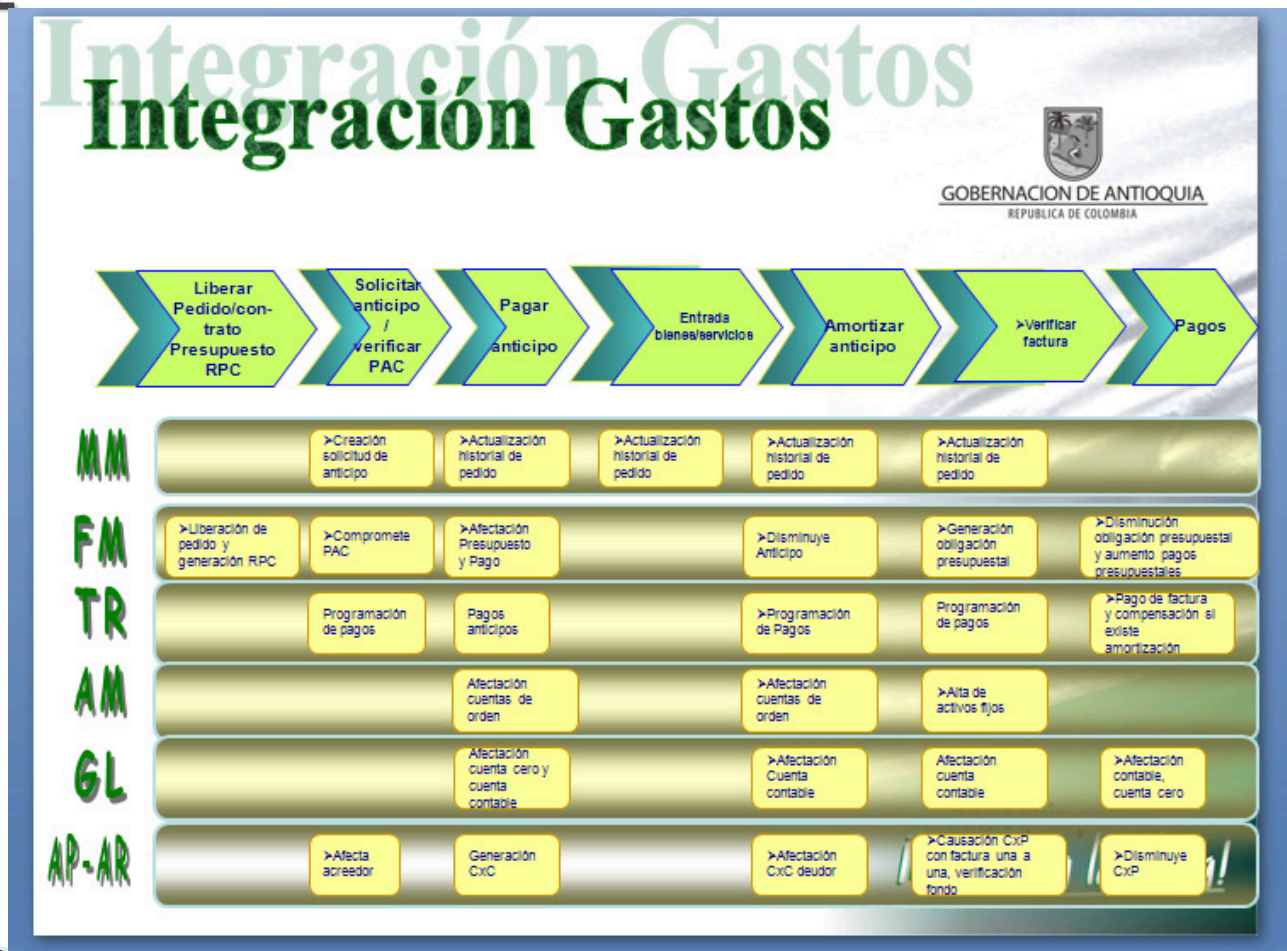
2. Macroproceso de Integración de Gastos

1/2

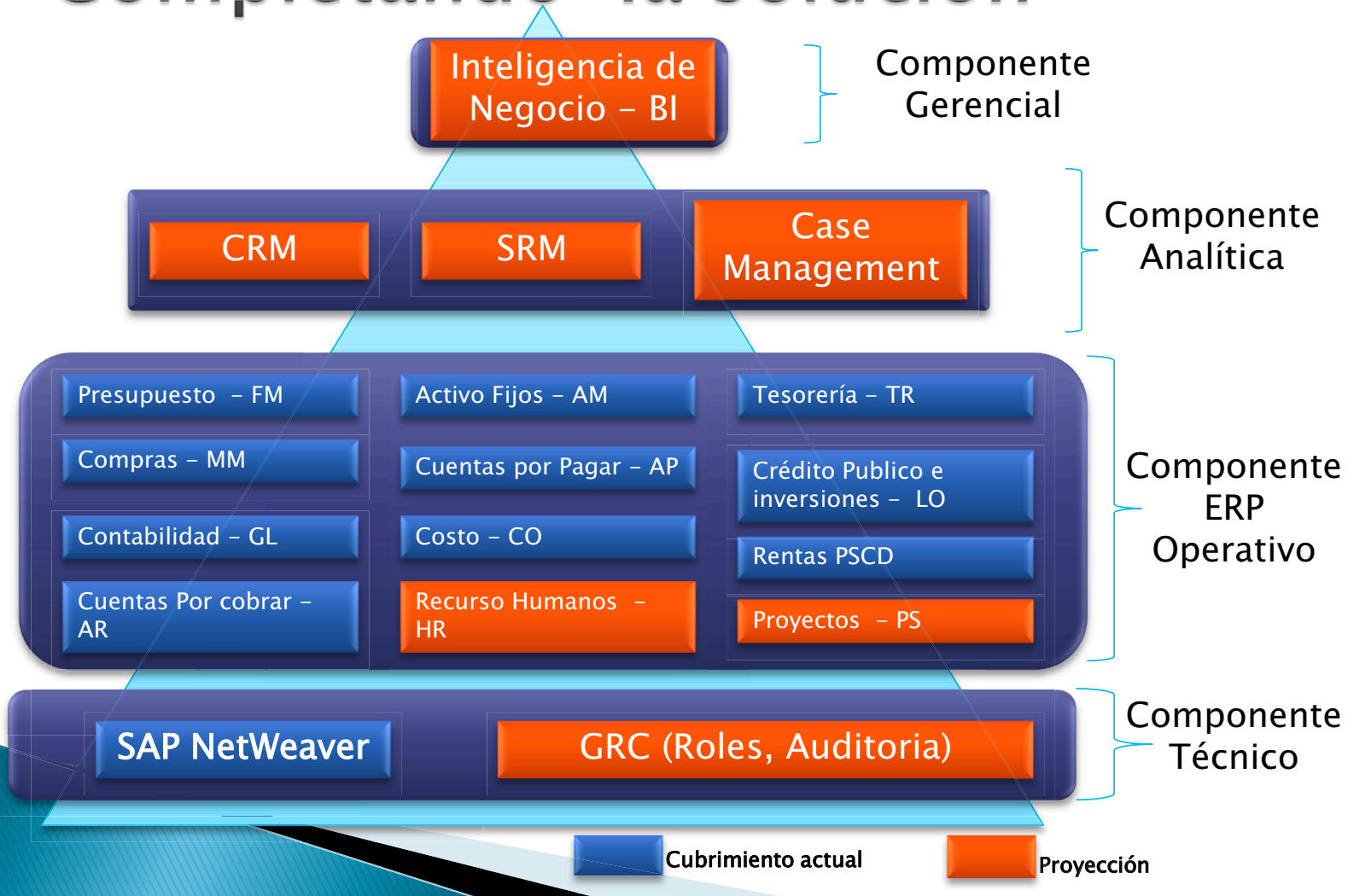


2. Macroproceso de integración de Gastos

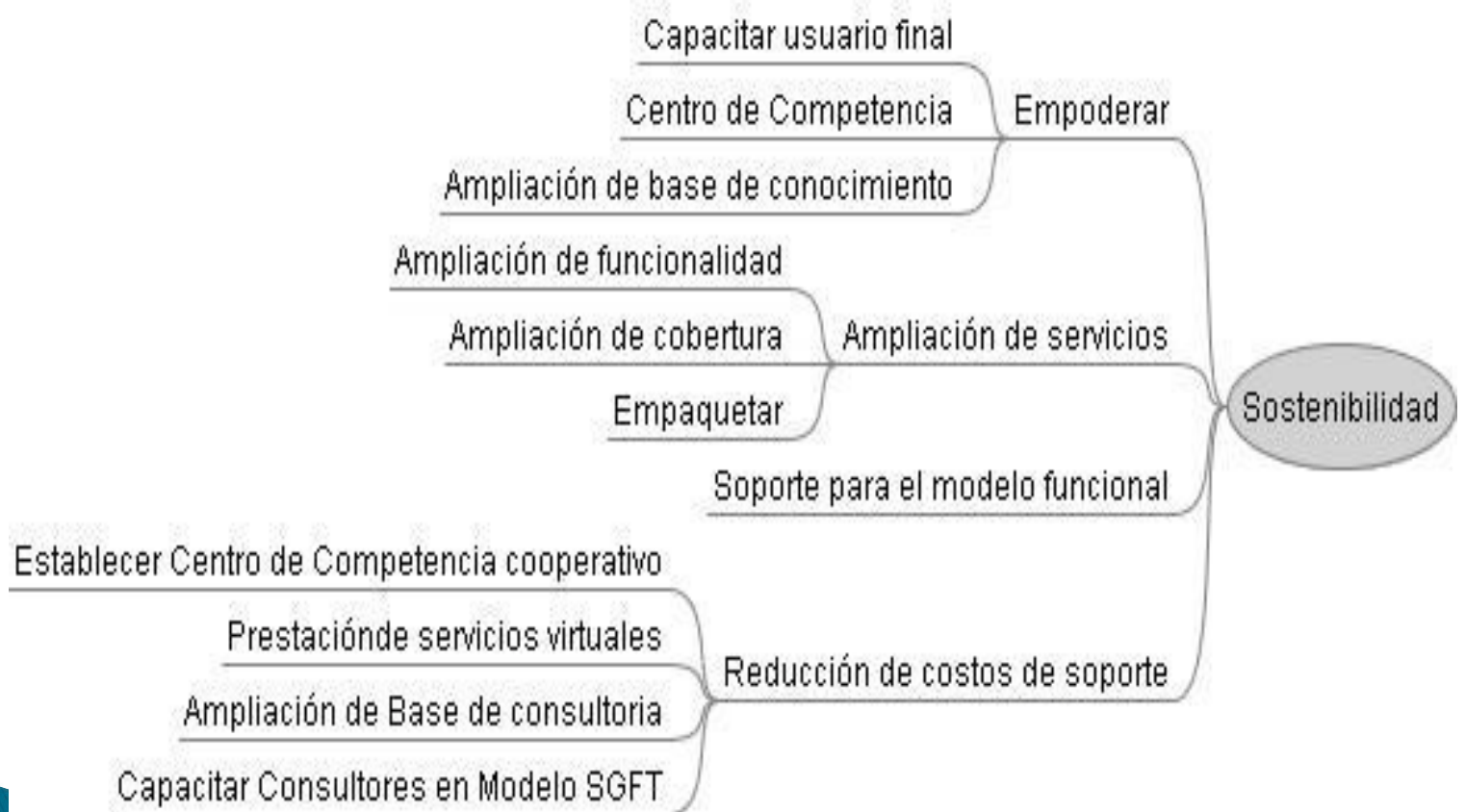
2/2



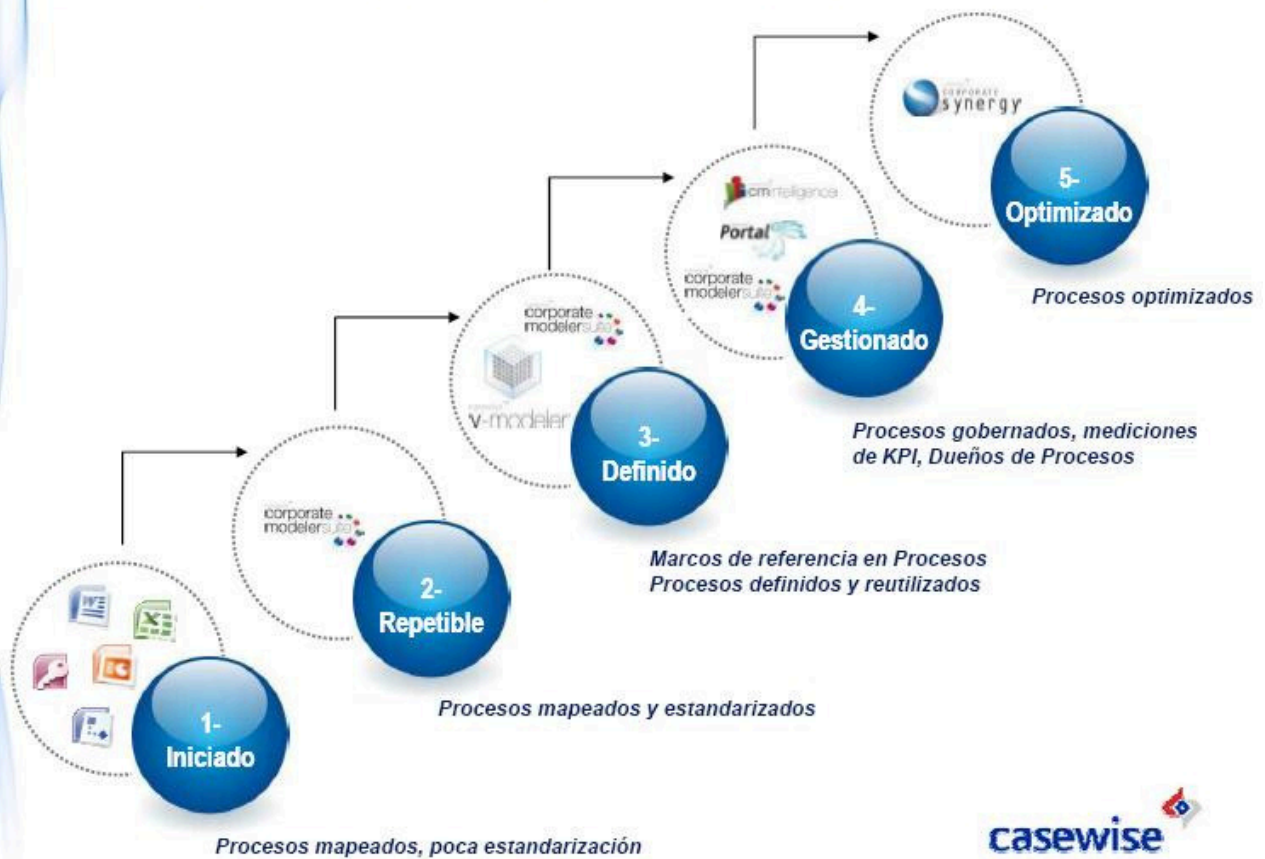
Completando la solución



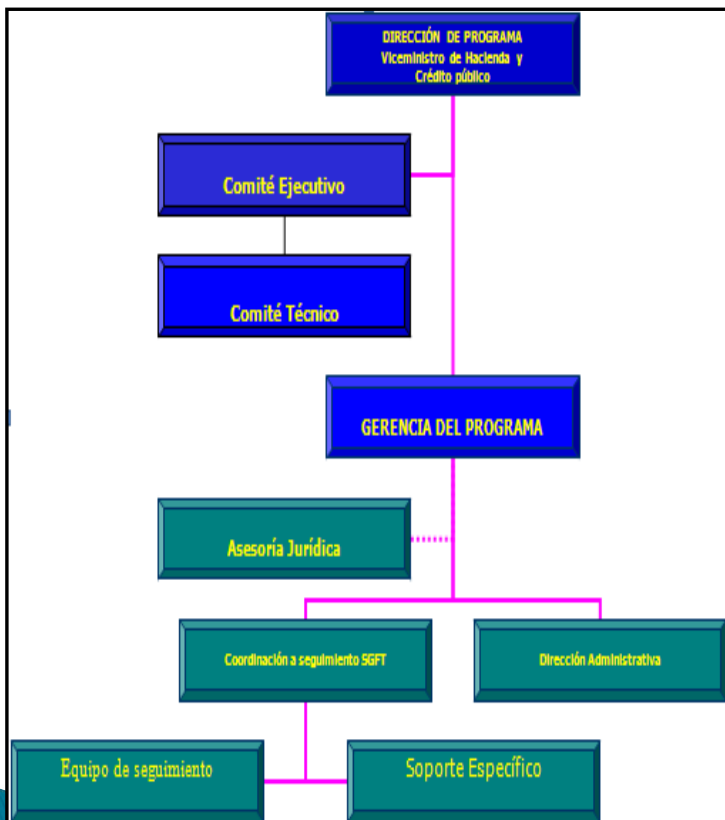
(3)Estrategia de Sostenibilidad



Evolución hacia un Centro de Excelencia

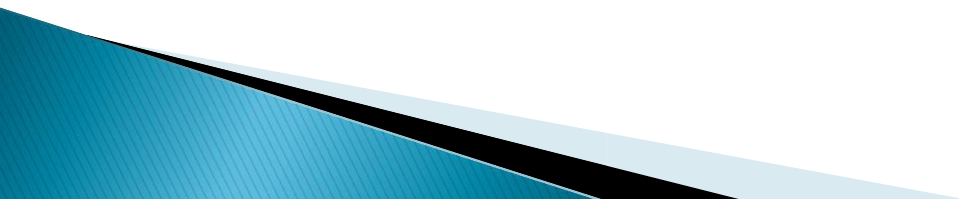


Unidad Coordinadora – FOSIT



- ▶ FOSIT, tiene la experticia a nivel nacional en la implantación del Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT)
- ▶ FOSIT dispone del conocimiento y medios necesarios para definir el modelo estándar nacional
- ▶ FOSIT ha delineado la estrategia de la ampliación de cobertura, la formulación de políticas, directrices y acciones necesarias para adelantar eficiente y efectivamente el proceso
- ▶ FOSIT tiene el conocimiento acumulado y manejo del modelo, que asegura, al final de las cuentas, que las implantaciones sean trabajos oportunos y de óptima calidad
- ▶ En la medida que no se mantenga el FOSIT o se pierda la continuidad, se dilapidará en buena medida ese conocimiento acumulado en la implantación del modelo, con efectos futuros de reconstruir, actualizar e invertir mayores tiempos y recursos, en una posible fase de relanzamiento del Programa

Inversiones 2011 al 2014 – FOSIT II



Inversiones 2011 al 2014

2011 - 2014

Suma de Valor		AÑO				
Concepto	Objeto del Gasto	2011	2012	2013	2014	Total general
AMPLIACIÓN DE COBERTURA	Adquisiciones	223.025	223.025	223.025	223.025	892.102
	Contrataciones	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	4.320.000
	Servicios	120.000	120.000	120.000	120.000	480.000
Total AMPLIACIÓN DE COBERTURA		1.423.025	1.423.025	1.423.025	1.423.025	5.692.102
CENTRO NACIONAL DE COMPETENCIA	Adquisiciones	112.171				112.171
	Contrataciones	1.168.000	983.588	742.350	662.235	3.556.173
	Servicios	295.862	242.371	178.486	114.711	831.429
Total CENTRO NACIONAL DE COMPETENCIA		1.576.033	1.225.959	920.836	776.946	4.499.773
COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES	Adquisiciones	30.000				30.000
	Imprevistos	10.000	10.500	11.025	11.576	43.101
	Servicios	325.000	341.250	358.313	202.584	1.227.147
Total COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES		365.000	351.750	369.338	214.161	1.300.248
PREPARACIÓN ENTIDADES	Contrataciones	129.000	129.000	129.000		387.000
	Servicios	300.000	300.000	300.000	150.000	1.050.000
Total PREPARACIÓN ENTIDADES		429.000	429.000	429.000	150.000	1.437.000
Total general		3.793.058	3.429.734	3.142.199	2.564.132	12.929.123


Inversiones 2011 al 2014 – detalle

FOSIT FASE II

Suma de Valor			AÑO				
Concepto	Objeto del Gasto	Rubro	2011	2012	2013	2014	Total general \$US
AMPLIACIÓN DE COBERTURA	Adquisiciones	Licencias	223.025	223.025	223.025	223.025	892.102
	Total Adquisiciones		223.025	223.025	223.025	223.025	892.102
	Contrataciones	Replica	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	4.320.000
	Total Contrataciones		1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	4.320.000
	Servicios	Servicios de Hosting	108.000	108.000	108.000	108.000	432.000
		Servicios de Internet	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000
	Total Servicios		120.000	120.000	120.000	120.000	480.000
Total AMPLIACIÓN DE COBERTURA			1.423.025	1.423.025	1.423.025	1.423.025	5.692.102
CENTRO NACIONAL DE COMPETENCIA	Adquisiciones	Adequación sede	20.000				20.000
		Equipos computo	55.000				55.000
		Licencias	37.171				37.171
	Total Adquisiciones		112.171				112.171
	Contrataciones	Consultores Largo Plazo	480.000	504.000	529.200	555.660	2.068.860
		Consultores Operación	406.000	479.588	213.150	106.575	1.205.313
		Estudio de detallado	30.000				30.000
		Implantación	252.000				252.000
	Total Contrataciones		1.168.000	983.588	742.350	662.235	3.556.173
	Servicios	Servicios de Hosting	36.000	37.800	39.690	41.675	155.165
		Servicios de Internet	6.000	6.300	6.615	6.946	25.861
		SMA Licencias	43.862	32.896	21.931	10.965	109.654
		Viajes	210.000	165.375	110.250	55.125	540.750
	Total Servicios		295.862	242.371	178.486	114.711	831.429
Total CENTRO NACIONAL DE COMPETENCIA			1.576.033	1.225.959	920.836	776.946	4.499.773
COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES	Adquisiciones	Equipos computo	30.000				30.000
	Total Adquisiciones		30.000				30.000
	Imprevistos	Imprevistos	10.000	10.500	11.025	11.576	43.101
	Total Imprevistos		10.000	10.500	11.025	11.576	43.101
	Servicios	Alquiler salones - Eventos	25.000	26.250	27.563	28.941	107.753
		Viajes	300.000	315.000	330.750	173.644	1.119.394
	Total Servicios		325.000	341.250	358.313	202.584	1.227.147
Total COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CENTRALES			365.000	351.750	369.338	214.161	1.300.248
PREPARACIÓN ENTIDADES	Contrataciones	Migración Organizacional	78.000	78.000	78.000		234.000
		Soporte Datos	51.000	51.000	51.000		153.000
	Total Contrataciones		129.000	129.000	129.000		387.000
	Servicios	Viajes	300.000	300.000	300.000	150.000	1.050.000
	Total Servicios		300.000	300.000	300.000	150.000	1.050.000
Total PREPARACIÓN ENTIDADES			429.000	429.000	429.000	150.000	1.437.000
Total general \$US			3.793.058	3.429.734	3.142.199	2.564.132	12.929.123
Total general (miles de \$)			\$ 7.586.116	\$ 6.859.468	\$ 6.284.397	\$ 5.128.263	\$ 25.858.245

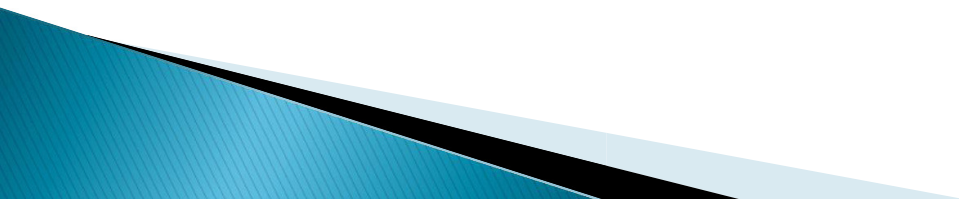
ESTADO ACTUAL DEL PROCESO EN DNP

Se dispone de la Hoja Técnica del Proyecto de Inversión, que es diligenciada con destino al DNP, que consta de temas como: Perfil del Proyecto; Organización del proyecto; Plan de Implementación; Consideraciones del proyecto; el Estudio de Prefactibilidad; y la Estimación del Flujo de Fondos del año 2011 al 2014. El documento fue presentado a la Oficina Asesora de Planeación a mediados de abril de 2010.



A MANERA DE RESUMEN

En resumen, las inversiones en el proyecto actual son solo marginalmente menores a las del que se está proyectando, pero el número de entidades pasa de 5 actuales hasta 20 con el nuevo, con evidentes economías de escala.



Objetivos
Alcances y
Componentes
del Programa

Presentar y
Ofrecer los
Documentos y
Resultados
Obtenidos

Contrataciones
• Generalidades
• En proceso
• Adjudicadas



www.fosit.gov.co

Ministerio de Hacienda y Crédito Público República de Colombia

FIN

