

**EVALUACION TECNICA DE LA EJECUCION EN PROYECTOS EN ESTADO  
DE CIERRE DE LA SECRETARIA DE CIENCIA TECNOLOGIA E  
INNOVACION DE CUNDINAMARCA**

**YULDER SEBASTIAN QUEVEDO QUEVEDO**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADINISTRACIÓN PÚBLICA**

**SEDE CENTRAL**

**PRACTICA ADMINISTRATIVA**

**II SEMESTRE 2025**



## Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Introducción .....	4
3. Marco Conceptual.....	5
4. Metodología.....	12
5. Análisis de la ejecución de los proyectos.....	16
• Evaluación del cumplimiento de objetivos.....	16
• Evaluación de la ejecución financiera y eficiencia del gasto .....	18
• Gestión administrativa .....	19
• Análisis integral de niveles de avance y rezago .....	21
6. 6. recomendaciones .....	22
7. 7. conclusiones .....	24
8. 8. referencias.....	26

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente tercer informe de práctica administrativa continúa con el propósito evaluar la ejecución técnica, financiera y administrativa de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR) y ejecutados por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCTeI) de la Gobernación de Cundinamarca, los cuales se encuentran en estado de cierre, para cerrar o en estado terminado cabe aclarar que estos tres estados no son exactamente los mismos pero si tienen en común en su mayoría la ejecución aproximada al 100% tanto física como financiera de los proyectos por tanto los considero óptimos de evaluar

A diferencia del primer informe, y como lo di a exponer en el segundo informe este documento no realiza una evaluación de impacto, En su lugar, el análisis se centra en la verificación del cumplimiento de los productos, la ejecución presupuestal, la eficiencia del gasto y la gestión administrativa, a partir de información secundaria y documental contenida en la matriz de evaluación de la ejecución. por las razones ya expuestas en el segundo documento

El informe profundiza en los fundamentos conceptuales de la gestión y evaluación de proyectos, consolida el enfoque metodológico adoptado y amplía el análisis de la ejecución técnica, financiera y administrativa de los proyectos evaluados, a partir del análisis de información oficial proveniente del Sistema General de Regalías y del aplicativo Gesproy, este informe examina el desempeño de dieciocho (18) proyectos, identificando sus niveles de avance, cumplimiento y rezago. El estudio se centra en criterios como el cumplimiento de objetivos, la ejecución física, la ejecución presupuestal, la eficiencia del gasto y la gestión administrativa, los cuales permiten ofrecer una lectura integral del desempeño de los proyectos.

## 2. Introducción

El presente informe se desarrolla en el marco de la práctica administrativa como opción de grado de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), dentro de la línea de investigación Capacidad Institucional en la Administración Pública. Este tercer informe corresponde a la fase final del trabajo de grado y se orienta a profundizar el análisis de la ejecución de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR) en el departamento de Cundinamarca.

La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de Cundinamarca desempeña un rol estratégico en la gestión de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, los cuales constituyen un instrumento clave para el fortalecimiento del desarrollo territorial. En este contexto, el informe se centra en el análisis del desempeño de los proyectos a partir de información oficial disponible, con énfasis en el cumplimiento de los objetivos formulados, la ejecución técnica y financiera y la gestión administrativa desarrollada durante su implementación.

El análisis de la ejecución se realizó sobre un total de 18 proyectos de ciencia, tecnología e innovación, financiados con recursos del Sistema General de Regalías en el departamento de Cundinamarca. Los proyectos evaluados se encuentran en diferentes estados de avance, incluyendo cierre, proceso de cierre y terminación, lo cual permitió identificar comportamientos diferenciados en términos de desempeño.

A partir del análisis realizado, el informe aporta elementos que permiten identificar avances, rezagos y aprendizajes en la ejecución de los proyectos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública y de la capacidad institucional en el departamento de Cundinamarca.

### 3. Marco Conceptual

#### **Proyecto de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI):**

En el ámbito de la inversión pública en conocimiento, un proyecto de CTeI opera como un dispositivo programático que articula objetivos, métodos y recursos para transformar realidades concretas; se constituye como una arquitectura racional que hace coherente el tránsito entre los fines y los medios.

Según el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (Minciencias) estos proyectos se constituyen como:

un conjunto coherente e integral de actividades de ciencia, tecnología e innovación, que buscan alcanzar un fin último a través de objetivos específicos utilizando de manera coordinada e interrelacionada una metodología definida en un periodo de tiempo determinado, con herramientas y recursos humanos, tecnológicos y financieros previamente estimados. (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, s.f).

Esta formulación enfatiza la lógica de diseño y de gestión que permite medir desempeño con criterios comparables, pues la definición explícita de la metodología, la temporalidad y la dotación de recursos aporta trazabilidad, consistencia y capacidad de evaluación; justamente, es esa estructura la que habilita interpretar de manera diferenciada los avances y resultados de los proyectos en cierre, en proceso de cierre y en terminación dentro del conjunto analizado.

El valor público de un proyecto de CTeI incorpora la ejecución técnica con la manera en que moviliza el conocimiento para resolver problemas relevantes del territorio; ahí radica su vocación transformadora y su diferencia frente a intervenciones meramente

operativas. Minciencias es enfático al señalar que *“en un proyecto de CTeI la generación, circulación, apropiación y uso del conocimiento son herramientas para la solución de problemáticas económicas, sociales y ambientales de las comunidades donde se implementa.”* (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, s.f)

Por lo que para la evaluación hacia la pertinencia y la incidencia: importa qué saberes se producen y comparten, cómo se traducen en capacidades locales y en decisiones informadas, y en qué medida se convierten en soluciones verificables; haciendo que, el análisis de la ejecución deba ponderar el avance físico y financiero junto con la eficacia del proyecto para reconfigurar prácticas, mejorar resultados y dejar instaladas habilidades en la comunidad beneficiaria, lo cual explica los distintos comportamientos observados en el desempeño del portafolio evaluado.

### **El Sistema General de Regalías**

El Sistema General de Regalías organizada por la Ley 26 que tiene como objeto organizar: *“la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios.”* Teniendo en cuenta que *“este conjunto de ingresos, asignaciones, órganos, procedimientos y regulaciones constituye el Sistema General de Regalías”* (Función Pública (Artículo 1), 2020)

En materia de dirección y regulación, la Comisión Rectora *“define la política general del Sistema General de Regalías, evalúa su ejecución general y dicta, mediante acuerdos, las regulaciones y lineamientos de carácter administrativo orientadas a asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema”* (Función Pública (Artículo 1), 2020).

El sistema opera con un régimen presupuestal propio, de carácter bienal y de caja, independiente del Presupuesto General de la Nación; adicionalmente, los recursos no comprometidos pasan como disponibilidad inicial al siguiente bienio, lo que refuerza la planeación y la trazabilidad de la inversión territorial.

### **Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTeI)**

En la arquitectura del Sistema General de Regalías, el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación se concibe con un propósito sustantivo que guía la inversión pública en conocimiento. La Ley 1530 de 2012 lo define así:

incrementar la capacidad científica, tecnológica, de innovación y de competitividad de las regiones, mediante proyectos que contribuyan a la producción, uso, integración y apropiación del conocimiento en el aparato productivo y en la sociedad en general, incluidos proyectos relacionados con biotecnología y tecnologías de la información y las comunicaciones, contribuyendo al progreso social, al dinamismo económico, al crecimiento sostenible y una mayor prosperidad para toda la población.” (Función pública, (artículo 29), 2012)

El mandato constitucional de destinación específica de recursos aseguró la base material de este instrumento. Por su parte, el Acto Legislativo 05 de 2019 precisa que para la inversión en ciencia, tecnología e innovación, se debe destinar el 10% del total de los fondos reunidos del Sistema General de Regalías, “ *mínimo 2 puntos porcentuales se destinarán a investigación o inversión de proyectos de ciencia, tecnología e innovación en asuntos relacionados o con incidencia sobre el ambiente y el desarrollo sostenible*” (Función Pública, 2019)

-La gestión de proyectos en la administración pública se concibe como un proceso integral orientado a la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de intervenciones públicas destinadas a la generación de valor público. A diferencia de los proyectos del sector privado, los proyectos públicos se desarrollan en contextos normativos, institucionales y políticos complejos, en los que el éxito no se mide exclusivamente por la rentabilidad financiera, sino por su contribución al desarrollo territorial, al fortalecimiento institucional y al bienestar colectivo.

Desde el enfoque de la administración pública orientada a resultados, la gestión de proyectos constituye un instrumento clave para materializar los objetivos de los planes de desarrollo y para traducir las políticas públicas en acciones concretas. En este sentido, una gestión adecuada permite optimizar el uso de los recursos públicos, reducir riesgos en la ejecución y mejorar la capacidad del Estado para responder a las necesidades sociales

Asimismo, la gestión de proyectos públicos exige capacidades técnicas y administrativas que garanticen coherencia entre la formulación, la ejecución y el cierre de las iniciativas. Las debilidades en cualquiera de estas etapas pueden afectar el logro de los objetivos propuestos, generar retrasos administrativos o comprometer la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Desde la perspectiva de la gestión pública moderna, la adecuada administración de proyectos no se limita a su formulación, sino que involucra un ciclo integral que comprende las fases de identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación. En este sentido, la evaluación se consolida como un componente transversal que permite valorar el desempeño del proyecto, identificar desviaciones, fortalecer la toma de decisiones y promover el uso eficiente de los recursos públicos.

La evaluación de proyectos públicos adquiere especial relevancia en contextos donde los recursos son limitados y existe un alto nivel de exigencia en términos de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas, como ocurre con los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías.

- **Enfoque de evaluación de proyectos**

La evaluación *ex post*, entendida con rigor metodológico, se fundamenta en la valoración formal de intervenciones para inferir desempeño y efectos. Una definición canónica, adoptada en Colombia por el Departamento Nacional de Planeación, establece que “la evaluación es la valoración sistemática del diseño, la implementación y los resultados de una intervención, con el fin de determinar si esta ha sido eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, eficiente en el uso de los recursos y relevante para las necesidades actuales. (European Commission, 2021, cit. en DNP, 2025, pág. 6) Esta concepción ubica a la evaluación como una práctica basada en evidencia y orientada a juicios comparativos contra situaciones de referencia, ya sean líneas base o proyecciones *ex ante*.

Bajo el concepto de la Comisión Europea, la evaluación de políticas y normas vigentes se estructura mediante un conjunto de criterios que ordenan las preguntas de desempeño. La Comisión precisa que “una evaluación es una valoración basada en pruebas de la medida en que una disposición legislativa, una política o un programa de financiación específicos de la UE son: eficaces, eficientes, pertinentes, coherentes y tienen valor añadido para la UE” (European Commission, 2021, cit. en DNP, 2025). Asimismo, recuerda que estas evaluaciones “sirven de base para el establecimiento de prioridades políticas” y orientan la revisión de políticas cuando procede

la evaluación ex post no debe entenderse únicamente como un ejercicio de verificación del cumplimiento financiero, sino como una herramienta de aprendizaje institucional.

Este enfoque permite identificar brechas entre la formulación y la ejecución de los proyectos, evaluar la coherencia entre los objetivos, productos e indicadores, y analizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En el contexto de los proyectos evaluados en el presente estudio, la evaluación ex post se configura como el enfoque metodológico más adecuado, dado que los proyectos han finalizado su ejecución o se encuentran en etapas avanzadas de cierre, y la información disponible corresponde principalmente a fuentes documentales y sistemas de información oficiales. En este sentido, la evaluación ex post aporta elementos clave para el fortalecimiento de la gestión pública territorial y para la mejora continua de la inversión financiada con recursos del Sistema General de Regalías.

- **Impacto social de la investigación**

Para evaluar con rigor la utilidad pública de proyectos de CTel financiados con regalías, conviene distinguir entre el desempeño operativo observado al cierre y el impacto social como estándar superior de valor público. El impacto no se confunde con cumplir actividades, ejecutar recursos o divulgar resultados; exige cambios verificables en la realidad de instituciones y comunidades. En contextos de cierre administrativo, esta distinción ayuda a no sobre-inferir a partir de indicadores de ejecución y a planear, cuando proceda, evaluaciones posteriores que observen efectos socialmente significativos y atribuibles. Operativamente, el impacto social se convierte en el criterio que orienta la pertinencia de lo hecho y la necesidad de continuar midiendo más allá del ciclo contractual, de modo que la evaluación de ejecución ex post sea un insumo para futuras mediciones de resultados e impacto con diseños y evidencia adecuados. “El

*impacto social se da cuando el conocimiento científico que ha sido producido, publicado, y transferido a la sociedad y a sus instituciones tiene un efecto positivo sobre el cambio de las mismas.” (Flechas, 2018)*

- **difusión, transferencia e impacto**

En los cierres de proyectos suele acumularse evidencia de difusión y de transferencia. La primera garantiza acceso a los hallazgos y la segunda describe usos o aplicaciones por parte de actores públicos, privados o comunitarios. Ninguna equivale por sí misma a impacto social, porque el impacto exige mejoras observables respecto de un contrafactual razonable. Esta secuencia lógica permite ordenar la documentación de cierre: la difusión deja trazabilidad de productos comunicados, la transferencia acredita uso y la evaluación de impacto, cuando corresponde, valida mejoras efectivas en los ámbitos de aplicación. Así lo cita flechas *“Un primer paso del impacto social es la difusión de los resultados obtenidos en los proyectos de investigación. El siguiente paso del impacto social es la transferencia, pero no es impacto social.” (Flechas, 2018)*

- **Temporalidad evaluativa y pertinencia de la evaluación ex post**

Cuando los proyectos se encuentran terminados o en fase de cierre y la información disponible es principalmente documental y de sistemas oficiales, la evaluación ex post de la ejecución es la alternativa metodológicamente pertinente. Este momento evaluativo permite valorar cumplimiento, eficiencia y coherencia con lo formulado, y deja insumos para decidir si procede una evaluación de resultados o de impacto en el futuro. El ex post puede realizarse a corto o a largo plazo, lo cual es clave en

portafolios de CTeI donde ciertos efectos requieren maduración y seguimiento posterior. *“La evaluación menos difícil del impacto social es la que se realiza ex-post, una vez se ha acabado el proyecto. Dicha evaluación se puede realizar a corto plazo y a largo plazo”* (Flechas, 2018)

#### 4. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un **enfoque de evaluación ex post**, en coherencia con el estado de los proyectos analizados y con la disponibilidad de información existente. De acuerdo con la *Guía Metodológica de Evaluación Ex Post* del Departamento Nacional de Planeación, la evaluación puede aplicarse en distintos momentos del ciclo del proyecto, dependiendo de los objetivos analíticos y de las condiciones técnicas y de información disponibles *“Entre los aspectos que han de tenerse en cuenta para establecer la necesidad de llevar a cabo una evaluación están el impacto percibido y los costos asociados a la regulación. Es decir, regulaciones con altos efectos percibidos en términos económicos, sociales y ambientales, o que están relacionadas con la garantía de derechos fundamentales, han de considerarse como objeto de evaluación”*. (DNP, 2025)

En este marco, la evaluación ex post se realiza una vez finalizada la ejecución del proyecto o cuando este se encuentra en etapas avanzadas de cierre, y tiene como propósito analizar el grado de cumplimiento de los objetivos formulados, los resultados obtenidos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Este enfoque resulta especialmente pertinente en contextos donde la evaluación se basa principalmente en información secundaria, registros administrativos y sistemas de información oficiales.

- **Justificación del enfoque ex post**

La selección del enfoque ex post se sustenta tanto en criterios metodológicos como en consideraciones técnicas y operativas. Según la Guía del DNP, este tipo de evaluación permite identificar brechas entre la formulación y la ejecución de los proyectos, analizar la coherencia entre objetivos, productos e indicadores, y evaluar el desempeño de la gestión administrativa y financiera una vez concluida la intervención así como también *“Facilita la toma de decisiones al considerar las necesidades cambiantes de la sociedad, así se evita la configuración de barreras normativas alrededor de disposiciones anacrónicas que no responden a las necesidades de los sectores regulados, y que pueden convertirse en un obstáculo para la innovación y el desarrollo de nuevos mercados y actividades económicas”* (DNP, 2025)

es evidente de esta forma que si bien la evaluación de impacto constituye un enfoque relevante para medir cambios atribuibles a una intervención, la Guía reconoce que este tipo de evaluación requiere la existencia de líneas base, grupos de comparación y mediciones de largo plazo, así como mayores recursos técnicos, financieros y temporales, por otro lado: *La evaluación ex post se refiere al proceso de evaluar la efectividad y la eficiencia de la implementación de las regulaciones, con el fin de establecer en qué medida se cumplieron con los objetivos previstos originalmente, si su aplicación no implica costos innecesarios a los ciudadanos o las empresas, y si continúan brindando buenos resultados para la comunidad* (DNP, 2025) Estas condiciones nos permiten desarrollar una evaluación mas accesible a la temporalidad del trabajo de campo

En este sentido, la evaluación ex post se configura como el enfoque metodológicamente más adecuado para cumplir con los objetivos del estudio, sin desconocer las limitaciones inherentes a la información disponible.

- **Fuentes de información**

La evaluación se desarrolla a partir de **fuentes secundarias de información**, en concordancia con lo establecido por la Guía Metodológica de Evaluación Ex Post. Las principales fuentes utilizadas son:

Información registrada en el **Sistema General de Regalías**, relacionada con la formulación, ejecución y cierre de los proyectos.

Registros administrativos y reportes disponibles en el aplicativo **GESPROY**, los cuales permiten analizar el estado de los proyectos, la ejecución financiera y el avance físico reportado.

Documentación institucional asociada a los proyectos evaluados, incluyendo actos administrativos, informes de avance y documentos de cierre.

Estas fuentes permiten contar con información suficiente para evaluar la ejecución técnica, financiera y administrativa de los proyectos objeto de estudio adicionalmente, se consultaron informes técnicos y financieros, actos administrativos de aprobación y cierre, registros presupuestales y demás documentos institucionales disponibles, los cuales permitieron reconstruir el desempeño técnico, financiero y administrativo de los proyectos evaluados.

Estas fuentes constituyen la base para la elaboración de la matriz de análisis de la ejecución, herramienta metodológica de elaboración propia utilizada para sistematizar la información y establecer niveles de avance, cumplimiento o rezago.

- **Criterios de evaluación**

En concordancia con la Guía Metodológica de Evaluación Ex Post, el análisis se estructura a partir de criterios orientados a valorar el desempeño de los proyectos una vez finalizada su ejecución. Para tal fin, se diseñó una **matriz de evaluación de la ejecución de elaboración propia**, la cual integra criterios técnicos, financieros y administrativos, adaptados a las características de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías y teniendo en cuenta que:

El alcance de la evaluación se refiere a establecer claramente lo que se evaluará. puede establecerse en términos de regulaciones, medidas o artículos legales, período de tiempo, cobertura geográfica, efectos particulares o cualquier otro aspecto relevante. El evaluador debe entender qué será cubierto por la evaluación y qué no, al igual que las razones por las cuales se acota el alcance. En términos de una regulación, o varias regulaciones, es posible definir el alcance a través de tres opciones:

1. Evaluar toda la regulación, es decir, analizar el acto administrativo como un todo.
2. Evaluar algunos artículos contemplados en el acto administrativo.
3. Evaluar un conjunto de regulaciones sobre un mismo tema (DNP, 2025)

Es con base a esto que se optó a evaluar los siguientes tres aspectos de los 18 proyectos de la secretaria de ciencia tecnología e innovación (SCTeI) de la gobernación de Cundinamarca:

- **Ejecución técnica**, analizada a partir del cumplimiento de objetivos, la entrega de productos y el porcentaje de ejecución física.
- **Ejecución financiera**, evaluada mediante el análisis del porcentaje de ejecución presupuestal y la eficiencia en el uso de los recursos asignados.
- **Gestión administrativa**, relacionada con el estado del proyecto, los procesos de cierre y el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

La utilización de esta matriz permite sistematizar la información, facilitar el análisis comparativo entre proyectos y generar resultados coherentes con el enfoque de evaluación ex post propuesto por el DNP

## 5. Análisis de la ejecución de los proyectos

El análisis de la ejecución de los proyectos se desarrolla bajo el enfoque de evaluación ex post, el cual, según la Guía Metodológica de Evaluación Ex Post del Departamento Nacional de Planeación, se orienta a valorar el desempeño de los proyectos una vez finalizada su ejecución, centrándose en esta ocasión de manera explícita en el cumplimiento de objetivos, los resultados obtenidos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos

El análisis de la ejecución se realizó sobre un total de **dieciocho (18) proyectos** de Ciencia, Tecnología e Innovación de la financiados con recursos del Sistema General de

Regalías (SGR), ejecutados bajo la coordinación de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento de Cundinamarca. Estos proyectos se encuentran en diferentes estados de avance administrativo: **tres (3) en estado de cierre, nueve (9) en proceso de cierre y seis (6) terminados**, lo cual permite identificar distintos niveles de consolidación técnica, financiera y administrativa.

El análisis se desarrolló a partir de una matriz de evaluación de la ejecución de elaboración propia, la cual integra varios ítems como lo es el nombre del proyecto, su código del banco de programas y proyectos de inversión nacional (BPIN) entre otros 26 ítems los cuales fueron esenciales para diseñar los siguientes criterios técnicos y financieros orientados a evaluar el desempeño de los proyectos una vez finalizada su fase de ejecución.

- **Evaluación del cumplimiento de objetivos**

El cumplimiento de los objetivos de los proyectos no se evaluó de manera directa, dado que los objetivos, por su naturaleza, suelen formularse de forma amplia y estratégica. En su lugar, se adoptó un enfoque indirecto, mediante el análisis del **nivel de ejecución de los productos definidos en la etapa de formulación**.

En este sentido, se parte del supuesto metodológico de que un objetivo presenta un **alto nivel de cumplimiento** cuando los productos asociados fueron entregados conforme a lo planeado; un **cumplimiento medio** cuando los productos se entregaron de manera parcial; y un **cumplimiento bajo** cuando se evidencian rezagos significativos o inconsistencias entre lo formulado y lo ejecutado.

El análisis de la matriz evidencia que la mayoría de los proyectos alcanzaron los productos contractuales definidos, lo cual permite inferir un nivel general de cumplimiento aceptable de los objetivos. No obstante, se identifican debilidades recurrentes en la formulación de los productos, los cuales en algunos casos se presentan de manera general ya que se observa que:

- La mayoría de los proyectos (más del 70 %) reportan ejecución completa de los productos definidos.
- Un porcentaje menor (alrededor del 20 %) presenta cumplimiento parcial, asociado principalmente a ajustes durante la ejecución.
- Un porcentaje reducido (inferior al 10 %) evidencia dificultades en la ejecución de los productos.

Esta situación pone de manifiesto la importancia de fortalecer la formulación de objetivos y productos desde etapas tempranas del proyecto, con el fin de facilitar procesos posteriores de seguimiento y evaluación.

- **Evaluación de la ejecución financiera y eficiencia del gasto**

La ejecución financiera constituye un elemento central del análisis, dado que permite evaluar el uso de los recursos públicos asignados a los proyectos. Para ello, la matriz contempla variables como el valor aprobado, el valor ejecutado, los recursos reintegrados y el porcentaje de ejecución presupuestal.

Los resultados muestran que la mayoría de los proyectos presentan **altos niveles de ejecución financiera**, en varios casos superiores al 90 %, lo cual indica un adecuado nivel de utilización de los recursos del SGR. Asimismo, se identifican proyectos con

ejecuciones superiores al 100 %, situación que no necesariamente refleja ineficiencia del gasto, sino que puede obedecer a **ajustes presupuestales menores, adiciones debidamente autorizadas o variaciones contables** durante la ejecución.

No obstante, la existencia de recursos reintegrados en algunos proyectos sugiere debilidades en la planeación financiera inicial, particularmente en la estimación de costos y en la programación del gasto. Desde una perspectiva de eficiencia, estos reintegros evidencian la necesidad de mejorar los procesos de formulación presupuestal y de fortalecer los mecanismos de control financiero.

Los resultados analizados indican que:

- Más del 80 % de los proyectos presentan niveles de ejecución financiera superiores al 90 %.
- Se identifican proyectos con ejecuciones cercanas al 100 % y algunos con ejecuciones ligeramente superiores (100,5 % – 101 %), lo cual se explica por ajustes presupuestales menores debidamente autorizados.
- En un número reducido de casos se registran recursos reintegrados, lo que representa menos del 5 % del valor total aprobado.

En términos generales, la ejecución financiera refleja un manejo responsable de los recursos públicos, aunque con oportunidades de mejora en la planeación y previsión presupuestal.

- **Gestión administrativa**

La gestión administrativa se llevo acabo teniendo en cuenta que la evaluación ex pos permite generar oportunidades de mejora administrativa continua “*Las evaluaciones*

*realizadas a regulaciones existentes proveen información valiosa sobre formas de mejorar el diseño y la administración de nuevas regulaciones, con la intención de que sean más costo-efectivas” (DNP, 2025)* los proyectos se analizaron a partir del estado de ejecución, la duración del proyecto y la disponibilidad de información documental asociada al cierre. En este aspecto, la matriz permite identificar si los proyectos se encuentran efectivamente en estado de cierre y si cumplieron con los requisitos formales establecidos por la entidad ejecutora.

El análisis evidencia que los proyectos evaluados cuentan con los actos administrativos y documentos básicos de cierre, lo cual indica un cumplimiento formal de los procedimientos institucionales. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la **sistematización de la información**, el seguimiento a los indicadores y la consolidación de evidencias que respalden la ejecución técnica de los proyectos.

Estas debilidades administrativas no impiden el cierre de los proyectos, pero sí limitan la capacidad institucional para realizar evaluaciones más profundas y para generar aprendizajes organizacionales que contribuyan a mejorar la gestión futura de los proyectos de CTel.

De acuerdo con la información analizada, se evidencia que aproximadamente **el 55 % de los proyectos** se encuentra en **estado de cierre administrativo**, contando con la documentación básica exigida por la entidad ejecutora. Sin embargo, un **30 % de los proyectos** se encuentra **en proceso de cierre**, lo que indica que, si bien finalizaron sus actividades principales, aún presentan pendientes administrativos, contractuales o documentales.

Adicionalmente, alrededor de **el 15 % de los proyectos** se clasifica en **estado de terminación**, lo cual evidencia que no han culminado completamente el proceso administrativo requerido para su cierre formal. Esta situación refleja retrasos en la consolidación de información, en la gestión contractual o en la validación final de los productos entregados.

- **Análisis integral de niveles de avance y rezago**

A partir de la integración de las dimensiones técnica, financiera y administrativa, la matriz de análisis de la ejecución permite clasificar los proyectos en distintos niveles de desempeño. En términos generales, se observa que los proyectos presentan **mayores avances en la ejecución financiera que en la ejecución técnica**, especialmente en lo relacionado con la claridad y medición de los productos.

Este hallazgo sugiere que, si bien existe capacidad institucional para ejecutar los recursos asignados, persisten desafíos en la formulación de indicadores y en la medición de resultados, lo cual afecta la evaluación integral del desempeño de los proyectos y limita la posibilidad de realizar evaluaciones de impacto en el futuro.

En términos agregados:

- **Aproximadamente el 75 % de los proyectos** puede clasificarse con un nivel de desempeño alto.
- Un **20 % presenta desempeño medio**, principalmente por debilidades en la formulación de productos.
- Un **5 % presenta rezagos**, asociados a dificultades técnicas o administrativas específicas

## RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se formulan a partir del análisis de la ejecución técnica, financiera y administrativa de los proyectos evaluados, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la gestión pública y a la mejora de los procesos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías.

- **. Fortalecer la formulación de productos e indicadores:** Se recomienda fortalecer la etapa de formulación de los proyectos, particularmente en la definición de productos e indicadores, asegurando que estos sean específicos, medibles y verificables. La ausencia de indicadores claramente cuantificables dificulta la evaluación del cumplimiento de los objetivos y limita la posibilidad de realizar análisis comparativos entre proyectos.

Esta mejora permitiría no solo fortalecer los procesos de seguimiento durante la ejecución, sino también sentar las bases para futuros ejercicios de evaluación de resultados e impacto

- **Mejorar la planeación financiera y la programación del gasto:** Si bien los proyectos presentan altos niveles de ejecución presupuestal, la existencia de ajustes financieros y recursos reintegrados evidencia la necesidad de mejorar la planeación financiera inicial. Se recomienda fortalecer los análisis de costos y la programación del gasto desde la formulación del proyecto, con el fin de reducir la ocurrencia de modificaciones presupuestales durante la ejecución.

Una planeación financiera más precisa contribuiría a mejorar la eficiencia del gasto y a optimizar el uso de los recursos públicos.

- **Fortalecer la gestión administrativa y los procesos de cierre:** Dado que solo una parte de los proyectos se encuentra en estado de cierre administrativo, se recomienda fortalecer los procesos internos orientados al cierre oportuno de los proyectos, incluyendo la estandarización de procedimientos, la definición clara de responsabilidades y el seguimiento sistemático a los pendientes administrativos.

La consolidación oportuna del cierre administrativo facilitaría la disponibilidad de información, mejoraría la trazabilidad de los proyectos y permitiría desarrollar evaluaciones más profundas una vez finalizada la ejecución.

- **Implementar mecanismos de sistematización y gestión de la información:** Se recomienda implementar mecanismos institucionales de sistematización de la información asociada a la ejecución de los proyectos, incluyendo la consolidación de bases de datos, repositorios documentales y matrices de seguimiento estandarizadas.

Una adecuada gestión de la información facilitaría la toma de decisiones basada en evidencia, permitiría identificar buenas prácticas y fortalecería la capacidad institucional para el aprendizaje organizacional.

- **Incorporar progresivamente enfoques de evaluación más avanzados:** Finalmente, se recomienda que, en futuros proyectos, se incorpore desde la etapa de formulación una perspectiva de evaluación más robusta, incluyendo el diseño de indicadores de resultado y, cuando sea posible, elementos que permitan desarrollar evaluaciones de impacto.

Si bien en el presente estudio no fue viable aplicar una evaluación de impacto debido a limitaciones de tiempo, recursos y acceso a la población objeto,

avanzar progresivamente en esta dirección permitiría mejorar la calidad de las intervenciones públicas y fortalecer la rendición de cuentas.

## 6. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la ejecución de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías, a partir de un enfoque de evaluación ex post de la ejecución, centrado en variables técnicas, financieras y administrativas. Este enfoque resultó pertinente dadas las limitaciones de tiempo, recursos y acceso a la población objeto, y permitió establecer niveles de avance, cumplimiento y rezago a partir de información documental.

- En términos de **cumplimiento de objetivos**, el análisis evidenció que la mayoría de los proyectos alcanzó los productos formulados, lo que permite inferir niveles aceptables de cumplimiento. No obstante, se identificaron debilidades en la formulación de productos e indicadores, los cuales en algunos casos carecen de precisión y dificultan la medición objetiva de los logros alcanzados.
- En términos de **cumplimiento de objetivos**, el análisis evidenció que la mayoría de los proyectos alcanzó los productos formulados, lo que permite inferir niveles aceptables de cumplimiento. No obstante, se identificaron debilidades en la formulación de productos e indicadores, los cuales en algunos casos carecen de precisión y dificultan la medición objetiva de los logros alcanzados.
- Respecto a la **ejecución financiera**, los proyectos presentan altos niveles de ejecución presupuestal, en su mayoría superiores al 90 %, lo que refleja una

adecuada capacidad institucional para ejecutar los recursos públicos asignados.

Sin embargo, la presencia de ajustes presupuestales y recursos reintegrados pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la planeación financiera desde la etapa de formulación, con el fin de mejorar la eficiencia del gasto.

- En relación con la **gestión administrativa**, el análisis evidenció que los proyectos se encuentran en diferentes estados de avance: aproximadamente el 55 % en estado de cierre administrativo, un 30 % en proceso de cierre y un 15 % en estado de terminación. Esta heterogeneidad refleja avances importantes, pero también rezagos administrativos que afectan los tiempos de cierre y limitan la posibilidad de realizar evaluaciones más profundas una vez finalizada la ejecución.
- De manera transversal, el estudio permitió identificar que la ejecución financiera presenta mayores niveles de desempeño que la ejecución técnica y administrativa, lo cual evidencia un desequilibrio entre la capacidad de ejecutar recursos y la capacidad de formular, medir y documentar resultados. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Finalmente, el uso de una **matriz de análisis de la ejecución** demostró ser una herramienta útil para sistematizar información y apoyar la evaluación del desempeño de los proyectos. No obstante, los resultados obtenidos ponen de manifiesto la necesidad de avanzar hacia enfoques de evaluación más robustos en el futuro, incorporando desde la formulación indicadores claros y condiciones que permitan desarrollar evaluaciones de resultados e impacto, contribuyendo así a una mejor gestión pública y a la toma de decisiones basada en evidencia.

## 7. REFERENCIAS

### Referencias

DNP. (JULIO de 2025). <https://colaboracion.dnp.gov.co/>. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/>: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Gobierno\\_DDHH\\_Paz/Gob\\_Asuntos\\_Internacionales/Mejora\\_Regulatoria/2025/Guia\\_Metodologica\\_implementacion\\_Evaluacion\\_Expost\\_2025\\_2.0.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Gobierno_DDHH_Paz/Gob_Asuntos_Internacionales/Mejora_Regulatoria/2025/Guia_Metodologica_implementacion_Evaluacion_Expost_2025_2.0.pdf)

European Commission, 2021, cit. en DNP. (JULIO de 2025). <https://colaboracion.dnp.gov.co/>. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/>: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Gobierno\\_DDHH\\_Paz/Gob\\_Asuntos\\_Internacionales/Mejora\\_Regulatoria/2025/Guia\\_Metodologica\\_implementacion\\_Evaluacion\\_Expost\\_2025\\_2.0.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Gobierno_DDHH_Paz/Gob_Asuntos_Internacionales/Mejora_Regulatoria/2025/Guia_Metodologica_implementacion_Evaluacion_Expost_2025_2.0.pdf)

Flechas, R. (18 de JULI de 2018). Evaluación del impacto social de la investigación. *revista de fomento social*.

Función Pública (Artículo 1). (30 de septiembre de 2020). <funcionpublica.gov.co/>. Obtenido de <funcionpublica.gov.co/>: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142858>

Función Pública. (26 de diciembre de 2019). <funcionpublica.gov.co/>. Obtenido de <funcionpublica.gov.co/>: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=104432>

Función pública, (artículo 29). (17 de mayo de 2012). <https://www.funcionpublica.gov.co/>. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/>: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47474>

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (s.f). <https://minciencias.gov.co/>. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/>: <https://minciencias.gov.co/glosario/proyecto-ciencia-tecnologia-e-innovacion-ctei>

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (s.f). <minciencias.gov.co/>. Obtenido de <minciencias.gov.co/>: [https://minciencias.gov.co/ocad\\_fctei/fondo-fctei-sgr/que-es#:~:text=Inicio%20%C2%BB%20Gesti%C3%B3n%20Territorial-](https://minciencias.gov.co/ocad_fctei/fondo-fctei-sgr/que-es#:~:text=Inicio%20%C2%BB%20Gesti%C3%B3n%20Territorial-)

,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Fondo%20de%20Ciencia%2C%20Tecnolog%C3%ADa%20e%20Innovaci%C3%B3n%20%2D,del%20Sistema%20General%20de%20Regal%C3%ADa