

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**INSTITUCIONALIZACION DEL PROYECTO SISTEMA
NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL EN LA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA**

ROBERTO PRIETO LADINO

2003

**INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROYECTO SISTEMA
NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL EN LA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

ROBERTO PRIETO LADINO

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO EN MAESTRÍA EN
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL**

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
PROGRAMA LATINOAMERICANO DE MAESTRIA EN
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL
QUITO – ECUADOR**

AÑO 2.003

“En la ética puede decirse que lo que vale es estar de acuerdo con uno mismo y tener el inteligente coraje de actuar en consecuencia, aquí y ahora: no valen aplazamientos cuando se trata de lo que ya nos conviene, que la vida es corta y no se puede andar dejando siempre lo bueno para mañana...En cambio, la actitud política busca otro tipo de acuerdo, el acuerdo con los demás, la coordinación, la organización entre muchos de lo que a afecta a muchos. Cuando pienso moralmente no tengo que convencerme más que a mi; en política es imprescindible que convenza o me deje convencer por otros. Y como en cuestiones políticas no sólo se trata de mi vida, sino de la armonía en acción de mi vida con otras muchas, el tiempo de la política tiene mayor extensión: no sólo cuenta el deslumbramiento inaplazable del ahora sino también periodos más largos, el planeamiento de lo que va a ser el mañana, ese mañana en el que quizá yo ya no esté pero en el que aun vivirán aquello que yo quiero y donde aún puede durar lo que yo he amado.”

Fernando Savater
Política para Amador

RESUMEN EJECUTIVO

Las regiones, municipios y comunidades desde el inicio del proceso de descentralización han considerado a la cooperación técnica internacional como un instrumento que facilita o sirve de motor de arranque de nuevos procesos o permite realizar modificaciones a procesos ya iniciados y que han permitido el afianzamiento del proceso descentralista y el fortalecimiento de la gobernabilidad y la democracia.

En América Latina han sido muy cuestionados los alcances y resultados obtenidos por la cooperación internacional, especialmente por la falta de sostenibilidad de los procesos adelantados y la falta de claridad en las estrategias para la prolongación y mantenimiento de los beneficios de la cooperación a largo plazo.

El tema de la sostenibilidad de los proyectos ha sido considerado, en los últimos años, de gran importancia por parte de los donantes y beneficiarios de la Cooperación Técnica Internacional. No son pocos los proyectos que por falta de la definición clara de estrategias de sostenibilidad desde la formulación del mismo han visto disminuido su impacto al no poder transferir los saberes, conocimientos, desarrollos tecnológico y metodológicos adquiridos durante su desarrollo y que en últimas garantizan la continuidad en el tiempo de estos y el objetivo mismo de la cooperación internacional.

Como estrategia la cooperación técnica internacional recientemente ha establecido en sus manuales de terreno e instructivos la sostenibilidad de los proyectos como eje transversal de acción. En este sentido, el tema de la sostenibilidad es un reto reciente que se viene asumiendo desde las instituciones gubernamentales, por lo que se ha constituido en materia de discusión y análisis entre demandantes y donantes de cooperación.

El desarrollo de las hipótesis planteadas en este trabajo revisten de gran actualidad e importancia para el país y para el fortalecimiento del proceso de la descentralización, dado que la cooperación internacional se constituye en una importante fuente de financiamiento del proceso de descentralización y gobernabilidad local y por ende la sostenibilidad y adopción de los nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos obtenidos a través de ésta se convierte en el aspecto fundamental a tener en cuenta en la obtención de resultados y procesos de cambio.

Mi Proyecto de Cambio "Institucionalización del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación en la Escuela Superior de Administración Pública" es un proceso ejemplarizante de sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional. Es un ejemplo claro de institucionalización de la asistencia técnica internacional y de cómo resolver o administrar

conflictos a fin de lograr que los resultados de un proyecto de cooperación técnica pueda seguir dando frutos a largo plazo.

El resultado del mismo, las reflexiones sobre el proceso y las conclusiones del Proyecto de Cambio, pueden dar luces a los donantes y beneficiarios de la cooperación que permitan definir políticas orientadas a lograr la prolongación y mantenimiento de los beneficios de la cooperación a largo plazo.

INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCION	6
CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL.	6
1.1. Antecedentes:	8
1.1.1 Convenio de financiación	8
1.1.2 El contexto del Proyecto:	8
1.1.3 Descripción de las resultados, áreas y actividades previstas	11
1.1.4 Sistema de Gestión.	12
1.1.5 Unidad de Gestión	13
1.1.6 Relaciones institucionales	13
1.1.7 Plan financiero	14
1.1.8 Actividades desarrolladas entre el año 2000 y 2002	15
1.1.9 El problema	16
1.2 Razones por las cuales se escogió el tema	17
1.3 La pertinencia.	19
CAPITULO 2. DEFINICION E HIPOTESIS	22
2.1. Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local.	22
2.1.1 Características del sector	22
2.2 Presentación de hipótesis	26
2.3 El marco del desarrollo del tema y sus delimitaciones.	26
II. DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO	31
CAPITULO 3. DESCRIPCION DEL PROYECTO DE CAMBIO Y OBJETIVO DEL CAMBIO	31
3.1 EI PC Y SUS OBJETIVOS:	31

CAPITULO 4. CONCEPTOS UTILIZADOS	38
4.1 Metodología Utilizada.	38
4.2 Los instrumentos y herramientas utilizadas	40
4.3 Metodología para la verificación de hipótesis	41
4.4 El Coaching	41
CAPITULO 5. FASES DEL PROCESO	42
5.1 ¿Cómo se abordó el desarrollo del Proyecto de Cambio?	42
5.2 ¿Qué elementos fueron incorporados?	43
5.3 ¿Cuál fue la experiencia en términos de?:	45
III. CONCLUSIONES	55
CAPITULO 6. CONCLUSIONES	55
6.1 El impacto del PC en el entorno.	55
6.1.1 destinatarios	55
6.1.2. El impacto.	55
6.2 Que he aprendido de la sostenibilidad de los proyectos de cooperación técnica internacional.	56
6.3 Recomendaciones	58
BIBLIOGRAFÍA	60

I. INTRODUCCION

Mejorar la sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional es uno de los grandes propósitos de la cooperación técnica internacional y de los beneficiarios de la misma. Entendida está como la continuidad y uso de los procesos iniciados por un Proyecto, ajustados a las condiciones y características de cada beneficiario con el objeto de alcanzar el máximo de beneficios de las experiencias adquiridas.

Las experiencias adquiridas a través de los éxitos y fracasos de los resultados alcanzados por los proyectos de cooperación se constituyen en un activo de suma importancia para la definición de una política nacional que de respuesta a las necesidades planteadas de institucionalización de los resultados, saberes, conocimientos, desarrollos tecnológicos y metodológicos producto de la cooperación.

Esta tesis apunta a proporcionar elementos para la definición de esta política a partir de la experiencia adquirida en el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM- , cofinanciado por la Unión Europea y la República de Colombia a partir del desarrollo del Proyecto de Cambio “Institucionalización del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal en la Escuela superior de Administración Pública.

La tesis esta dividida en seis capítulos que contienen análisis teóricos y el estudio de caso. En el primero, se realiza la presentación del problema y el diagnóstico del estado actual del PSNCM destacándose la pertinencia para el fortalecimiento de la descentralización y los procesos de cooperación. En el segundo capítulo, se relaciona el tema y su importancia conceptual con el proceso de descentralización desarrollado en Colombia y se presentan las hipótesis objeto de verificación.

En el tercer, cuarto y quinto capítulo se hace una descripción del Proyecto de Cambio, los conceptos y metodologías utilizadas y el desarrollo del proceso que motivo el cambio, los cuales concluyen con las experiencias del proceso en términos de actores, el proceso, los resultados, los factores de éxito, los obstáculos y la verificación de las hipótesis.

Por último, en el capítulo sexto se define el impacto del PC en el entorno de la descentralización, las reflexiones sobre el proceso de aprendizaje, para finalmente formular algunas recomendaciones orientadas a mejorar las políticas de cooperación en el país, la imagen institucional de la ESAP y la formación que imparte la Maestría en Descentralización y Desarrollo Local de la Universidad de las Américas.

Es de resaltar que el novedoso proceso de aprendizaje, el acompañamiento y la asesoría prestada por los docentes de la Universidad de las Américas, me permitió como agente de cambio a través del desarrollo de mi PC, lograr mayores niveles de eficiencia en el cumplimiento de mis funciones laborales como Codirector del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal.

CAPITULO 1

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL.

1.1 Antecedentes:

1.1.1 Convenio de financiación

El Convenio de financiación entre la Comunidad Europea y la República de Colombia COL/B7-3010/IB/95/158 se firma el 13 de febrero de 1.998 y se establecen como beneficiarios los Municipios de la República de Colombia. Su acción se orientará a contribuir en el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios en Colombia, mejorando la eficiencia de la administración y los servicios, estimulando la participación cívica y de instituciones privadas en el proceso de toma de decisiones, y estableciendo mecanismos que garanticen transparencia en el proceso administrativo. El proyecto intenta también hacer seguimiento y evaluación al proceso de descentralización, concientizar a los ciudadanos sobre la importancia del medio ambiente y el desarrollo sostenible, aumentar la representación de mujeres en los gobiernos locales, y fortalecer el Programa de la Mujer.

1.1.2 El contexto del Proyecto:

“La Constitución de 1991 definió al Estado Colombiano como una República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, promoviendo la consolidación de la descentralización, definida como un proceso político, concertado y participativo, fundamentado en la transferencia efectiva de poder decisorio, recursos y responsabilidades del gobierno nacional a las entidades territoriales. Este proceso se considera como una estrategia de ordenamiento del Estado, para que éste pueda cumplir con sus fines esenciales, sobre la base de la acción complementaria de los tres niveles de gobierno.

Un elemento fundamental de este proceso es la profundización en la descentralización, que tiene dos dimensiones: la de la participación ciudadana y la reorganización del Estado, para convertirlo en un Estado viable. Así, la descentralización es el modo concreto como el Estado convocará la participación ciudadana y le dará poder real a la base social para que ella pueda hacer su propia gestión del desarrollo.

En tal sentido, se ha partido del reconocimiento de que el proceso de descentralización implantado ha tenido avances significativos pero que enfrenta al mismo tiempo, limitaciones importantes que deben superarse

para que el proceso se desarrolle en forma adecuada. Algunas de ellas son:

- La débil capacidad de gestión que sigue mostrando el Estado, en algunas de sus instancias y entidades. Es claro que algunas entidades territoriales tienen dificultades para asumir sus nuevas responsabilidades y para manejar eficientemente los recursos potenciales con que cuentan para impulsar su desarrollo¹. De igual forma, es evidente que el nivel nacional por un lado no cuenta con la organización requerida para llegar de una manera más ordenada, coherente y eficiente a las administraciones territoriales. Por el otro, debido a la falta de reconocimiento de la heterogeneidad territorial y la definición de estrategias uniformes e igualitarias sin considerar las propias características y potencialidades, condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales y de capacidad de gestión generando inflexibilidades e ineficiencias en el proceso de descentralización.
- La participación comunitaria en la gestión pública no se ha dado en los términos que exige para su consolidación el proceso de descentralización. Es evidente la falta de cultura política y de incorporación del valor de los bienes públicos como patrimonio colectivo y como determinantes del bienestar y el desestímulo al uso de los canales de participación ciudadana, lo que ha llevado a que las comunidades tengan una baja participación en el señalamiento de prioridades, en la prestación de los servicios, y en el seguimiento y evaluación del desempeño de sus representantes.

La respuesta a los problemas que se han enfrentado a lo largo del proceso consiste en garantizar un acompañamiento eficaz a la transferencia de responsabilidades y un claro control ciudadano y político a la gestión pública que debe orientarse a resultados concretos en términos de desarrollo, bienestar y equidad. Dada esta situación, es imperativo que se adelanten acciones orientadas a lograr que las comunidades tomen conciencia sobre el alcance y la importancia de su papel en la gestión pública y, en consecuencia, en el proceso de descentralización. Además, la transferencia de responsabilidades, y paulatinamente de recursos financieros, a los entes territoriales implica una necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de los departamentos y municipios para cumplir eficazmente con las nuevas responsabilidades que han asumido, lo cual hace imperativo introducir procesos de formación para participar.

De igual forma se requiere de nuevas formas de administración de los servicios (áreas metropolitanas, provincias, asociaciones de

¹ Sin embargo, es evidente que en varios municipios colombianos, la autonomía ha mejorado sensiblemente la gestión pública local.

departamento y municipios, etc.) dada no sólo la heterogeneidad física, sino geográfica, cultural y económica, en los municipios y los departamentos, que condicionan el abordaje de las formas de gobierno y/o administración.

En este contexto, el **Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal** COL/B7-3010/IB/95/158 – **PSNCM** - su acción se orientará a contribuir en el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios en Colombia, mejorando la eficiencia de la administración y los servicios, estimulando la participación cívica y de instituciones privadas en el proceso de toma de decisiones, y estableciendo mecanismos que garanticen transparencia en el proceso administrativo. El PSNCM intenta también concientizar a los ciudadanos sobre la importancia del medio ambiente y el desarrollo sostenible, aumentar la representación de mujeres en los gobiernos locales, y fortalecer el Programa de la Mujer.

Objetivos específicos

- Mejorar las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización, y participación democrática.
- Desarrollar el sistema de capacitación en las áreas de gestión local, administración de proyectos, finanzas municipales, gobernabilidad, normatividad y medio ambiente.
- Mejorar el sistema de documentación e información municipal en todos los niveles y así facilitar el intercambio de experiencias y la retroalimentación de la información.
- Elevar el nivel nacional de estudios de postgrado en Gerencia Local con énfasis en administración local, finanzas locales y ordenamiento urbano y territorial.
- Fomentar una participación equitativa en el proceso de descentralización.
- Fortalecer a la Federación Colombiana de Municipios (FCM)

Resultados esperados

Los resultados esperados del proyecto son los siguientes:

- Un sistema eficiente y sólido de capacitación municipal, incluyendo planes de capacitación basados en las necesidades detectadas a través de diagnósticos y evaluaciones periódicamente realizados.
- Un Centro Nacional de Documentación e Información, funcionando con un Observatorio de Políticas Locales.
- Un total de 15 Centros Regionales de Capacitación Municipal, funcionando con sus Centros de Documentación e Información.
- Un mínimo de 60 capacitadores en técnicas modernas de capacitación, métodos participativos y manejo de recursos humanos.

- Un mínimo de 8000 funcionarios capacitados en administración municipal.
- Una red eficiente de información horizontal y vertical entre los municipios y sus centros de capacitación e información, así como con otras instituciones de capacitación, dentro y fuera del país.
- Material de capacitación publicado y diseminado a los centros de capacitación.
- Las Oficinas Municipales de la Mujer consolidadas y un aumento de la participación femenina en la administración local.
- Un FCM dinámico y fortalecido, con una economía sólida, prestando servicios a sus miembros según necesidades analizadas, y capaz de defender a los intereses de los municipios del país.

1.1.3 Descripción de los resultados, áreas y actividades previstas

El PSNCM y la creación de centros de Capacitación y Documentación Municipal

Con él se pretende, en el marco de la profundización de la descentralización, preparar a los funcionarios municipales para asumir las nuevas responsabilidades asignadas por la Constitución de 1991, y dotarle de herramientas necesarias para actuar en la nueva dinámica entre los gobiernos locales y la sociedad civil. Además, fortalecer la participación comunitaria en los procesos de gestión pública.

Este componente intenta desarrollar un sistema de capacitación permanente de los funcionarios municipales que responda a las características del nuevo municipio colombiano y sus propias necesidades. El sistema que debe cumplir con los principios de la carrera administrativa se propone los siguientes objetivos:

- Preparar a los funcionarios municipales para asumir las nuevas responsabilidades asignadas por la Constitución de 1991, y dotarle de herramientas necesarias para actuar en la nueva dinámica entre los gobiernos locales y la sociedad civil.
- Lograr el mejoramiento de la administración municipal elevando su nivel de eficiencia.
- Racionalizar la oferta de capacitación fragmentada y asegurar una participación equitativa en la capacitación municipal.

Documentación e Información Municipal y Observatorio de Políticas Locales

A través de esta área de trabajo se pretende contar con un observatorio de políticas públicas locales que permita poner a disposición de los que asumen la toma de decisiones públicas, privadas y de las comunidades, relacionadas con la ejecución de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, conceptos, elementos, instrumentos y herramientas que faciliten definir, ejecutar y evaluar políticas por parte de los agentes del desarrollo

territorial, de modo tal que estas se conviertan motor de cambio estructural y concreción de un nuevo orden social orientado al logro de la Paz.

Se trata de crear conciencia sobre la importancia y utilidad que la información tiene para los procesos de administración y planificación local. El principal objetivo es garantizar un sistema de documentación e información municipal que no sólo produzca información orientada a facilitar la eficacia de las decisiones y gestión de las actividades municipales, sino que también suministre a la ciudadanía información clara y confiable para que puedan participar en el proceso de desarrollo local y ejercer control sobre las acciones del gobierno municipal.

El Observatorio de Políticas Locales facilitará el intercambio horizontal y permitirá la retroalimentación de la información municipal en una forma sistematizada y estructurada a nivel nacional.

Maestría en Gestión Local

Con la maestría se pretende formar recursos humanos competentes y competitivos para la docencia, la investigación y la extensión, con fundamentos teóricos necesarios que puedan plantearse problemas y soluciones propios de la gestión territorial desde la perspectiva del ámbito del conocimiento, como de la acción y del análisis, interpretación y comprensión del territorio.

Fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios

Contribuir al proceso de fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios a través de la implementación de la unidad de documentación e investigación y análisis de la información municipal. Para lo cual se desarrollarán actividades como las siguientes: evaluación de las necesidades de apoyo; asesoría europea por una organización homóloga; equipos de acuerdo a la evaluación; organización de seminarios y encuentros; pasantías en Europa en organizaciones homólogas; apoyo al financiamiento de la revista de la FCM.

1.1.4 Sistema de Gestión.

Organismos de Tutela.

Los organismos de tutela del Proyecto son:

- La Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI); por parte del Beneficiario.
- La Delegación de la Comisión Europea en Bogotá, por parte de la Comunidad Europea.

Entre otras las funciones de estos Organismos de Tutela son:

- Aprobar los planes operativos (Global y Anuales).
- Aprobar los informes periódicos de la codirección.
- Dar seguimiento al proyecto.
- Garantizar las contribuciones financieras.
- Tomar decisiones fundamentales para el proyecto.

Comité Consultivo Interinstitucional.

Presidido por la Autoridad de Tutela del País Beneficiario, que reunirá por lo menos 3 veces al año a los representantes de los órganos públicos y privados involucrados en el Proyecto.

Otras entidades representadas en el Comité son:

- La Unidad de Gestión del Proyecto.
- La Federación Colombiana de Municipios.
- El Departamento Administrativo de la Función pública.
- La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), y
- El Ministerio del Interior.
- Asiste como invitado el Departamento Nacional de Planeación.

Su función es garantizar la coordinación necesaria del proyecto. Las opiniones emitidas por dicho Comité tienen valor de recomendación y si la Comisión estuviera representada en este Comité, lo que ocurrirá normalmente a través de su Delegación, tendrá únicamente un papel de observador.

1.1.5 Unidad de Gestión

Esta Unidad de Gestión está constituida por la Asistencia Técnica Europea y el personal nacional. Está dirigida por dos codirectores y goza de autonomía propia, con responsabilidad de ejecución, dirección, control y coordinación de las tareas encomendadas en el Convenio de Financiación y de los Planes Operativos Anuales aprobados.

1.1.6 Relaciones institucionales

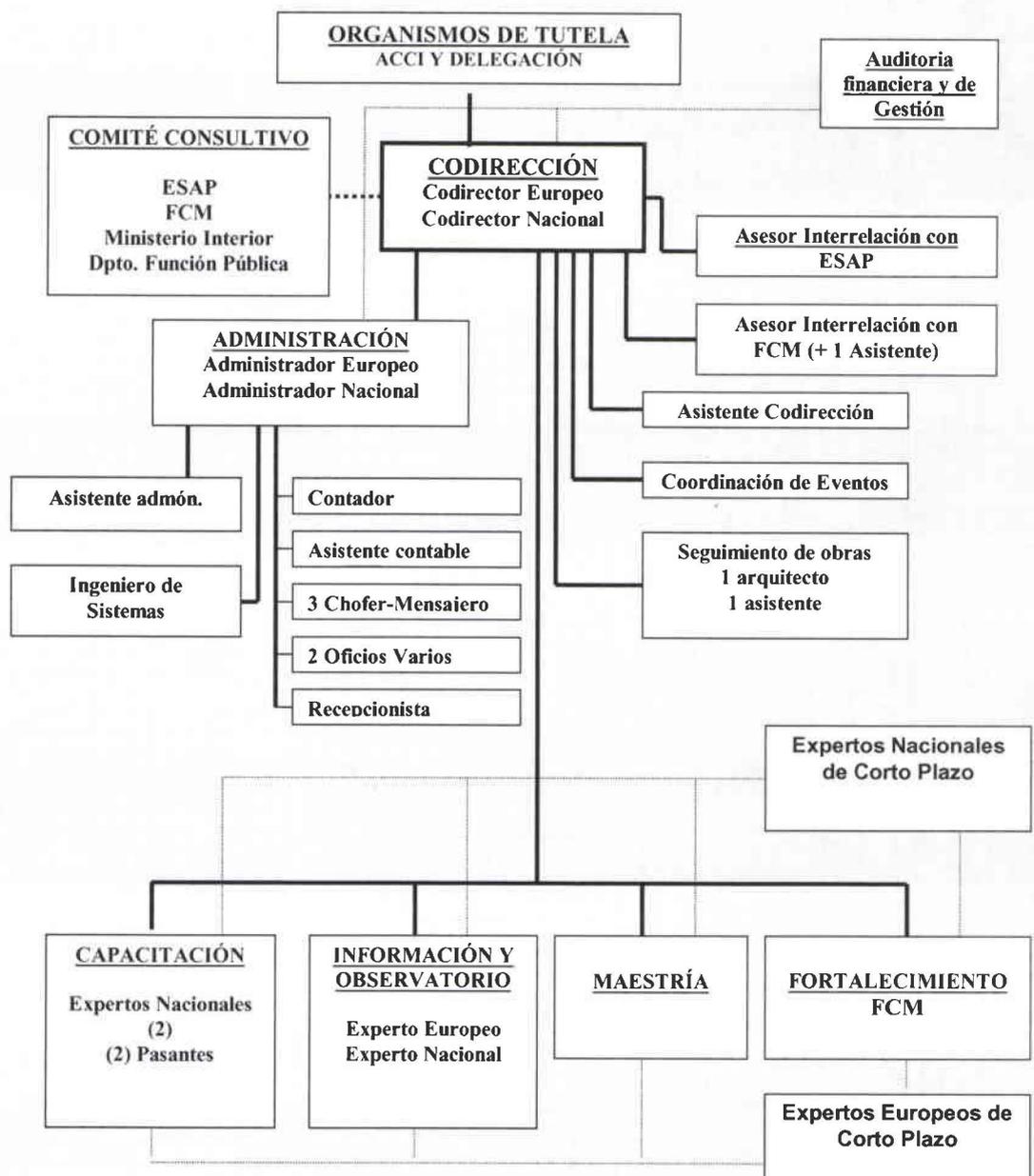
El proyecto promueve la coordinación las acciones de las instituciones oferentes (nacionales y departamentales) de servicios de capacitación y la institucionalización de mecanismos que garanticen el desarrollo armónico, articulado y coherente de los planes y programas de capacitación dirigidos a todos las entidades territoriales, sector privado y comunidad. Con dichas entidades el Proyecto promueve la celebración de convenios Inter-administrativos.

1.1.7 Plan financiero

El proyecto, de un total de 12.157.711 de Euros, descansa sobre una aportación financiera de:

- 6.036.000 Euros, por parte de la Comunidad, con cargo a fondos no reembolsables;
- 6.121.711 Euros por parte del País Beneficiario.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL



1.1.8 Actividades desarrolladas entre el año 2000 y 2002

En este periodo la Unidad de Gestión realizó la coordinación institucional necesaria para permitir la consolidación del "PSNCM" y la realización de las acciones pertinentes en desarrollo de cada uno de los componentes.

El "Plan Operativo Anual – 2002" fue concebido para consolidar el trabajo con las instituciones nacionales y departamentales a las que la Ley les ha asignado responsabilidades en materia de capacitación y asistencia técnica y con las administraciones públicas territoriales, según las necesidades de cada una de éstas, tomando en consideración los lineamientos de política establecidos para el efecto por el Gobierno Nacional y los planes de desarrollo local y departamental.

Durante el año 2002, la capacitación se realizó de acuerdo con la demanda establecida; se intensificó la capacitación hacia comunidades, indígenas, equipos de gobierno, cuerpos colegiados y al programa de Escuelas de Gobierno en los departamentos de Boyacá, Atlántico, Caldas, Risaralda, Antioquia y Cundinamarca, y se dio inicio a las de Valle del Cauca, Norte de Santander, entre otras.

En el componente Información y Documentación se finalizaron las obras² de la Federación Colombiana de Municipios, Bucaramanga, Pereira y Cúcuta; se dio inicio a las obras de Cali, Fusagasuga y Medellín y se realizaron los diseños arquitectónicos y técnicos de Cartagena, Barranquilla, Manizales, Ibagué y Villavicencio; además se elaboró el documento de procesos, procedimientos, funciones y perfiles del personal de la Red de Centros de Documentación e Información Municipal – RECDIM.

En cuanto a los Observatorios de Políticas Públicas Locales Se trabajó con 135 municipios (12.3% del total, 15% de la población total del país) que componen las Escuelas de Gobierno, en los cuales se obtuvo 90 municipios con Planes de Acción y Presupuestos armonizados, 51 municipios tienen procesos de generación de información estratégica para la gestión, 52 municipios generaron Informes de Gestión y 26 municipios realizaron rendición de cuentas a la comunidad. Además se generaron 10 documentos metodológicos y 8 guías metodológicas que soportan el proceso.

En el Sistema de Información y Documentación Municipal se realizaron y operacionalizaron acuerdos con Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, Departamento Nacional de Planeación DNP, Mindesarrollo, ARD Colombia, Consejo Regional de Planeación del Magdalena Medio, Minhacienda, Gobernación del Cauca, Proyecto PNUD – Cesar, Universidad Autónoma de Manizales, Instituto Politécnico

² La construcción de obras hace referencia a la adecuación física y de tecnología de los Centros de Documentación e Información Municipal, creados en las sedes territoriales de la ESAP.

Colombiano de Medellín; se desarrollaron las bases estadística y documental del sistema, se alimentó la base estadística con información del DANE y DNP y se alimentó la base documental con Planes de Desarrollo Municipal, Planes de Ordenamiento Territorial, Planes de Acción, documentos publicados por el proyecto, guías metodológicas del Observatorio de Políticas Públicas Locales, oferta institucional pública e internacional, 700 preguntas frecuentes en áreas de presupuesto, impuestos, planeación, servicios públicos, seguridad social, contratación; se desarrolló y operacionalizó el portal Internet, se capacitó al equipo de gobernaciones, ESAP, DANE y universidades en la herramienta Sistema de Información Municipal y Territorial; y se realizó el ajustes a herramienta SIMTE.

En relación con la Maestría se realizó el análisis de la coherencia interna y externa de la propuesta de maestría en la ESAP, el diseño del currículo y las acciones iniciales necesarias para acreditar la maestría ante el Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior, hasta llegar en diciembre 18 a la visita de pares. Se avanzó en la definición de acuerdos con 2 universidades extranjeras posibles socios de la Red Alfa. Se fortaleció el Instituto de investigaciones de la ESAP a través de una reorganización del mismo y de la definición de una política institucional de investigación.

En cuanto al fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios, se realizó la Publicación de la Revista Municipios; se desarrolló del Plan Tecnológico de la Entidad; se ejecutó el Centro de Documentación e Información Municipal y se obtuvo el apoyo de expertos nacionales y un extranjero para apoyar procesos de investigación en temáticas municipales de actualidad y en la reforma de la institución. El detalle de los resultados hasta diciembre del 2002 pueden observar en el anexo No1.

1.1.9 El problema

Cambio de PC

Durante los primeros meses de la maestría en descentralización y desarrollo local formulé la posibilidad de realizar mi PC "servicios públicos para la paz" en municipios del Oriente Antioqueño, región que en Colombia se ha caracterizado por ser innovadora en cuanto a las formas de organización de la comunidad en contra de la guerra y ha sido considerada por los grupos al margen de la Ley como estratégica en cuanto permite el paso al santuario de la Serranía de San Lucas sitio dominado política y militarmente por los paramilitares y la guerrilla.

La estrategia del PC estaba orientada al fortalecimiento del tejido social, para lo cual se estimó necesario seguir consolidando la confianza de la población en los mandatarios locales y la institucionalidad del Estado. En este sentido, se consideró necesario que las administraciones locales desarrollen acciones orientadas al cambio y mejoramiento de su gestión.

Objetivo del PC: Mejorar la gerencia (fortalecimiento y modernización empresarial) en la prestación de los servicios públicos de un municipio del Oriente Antioqueño, con miras a lograr mayores niveles de confianza entre la administración municipal y la comunidad, que redunde en beneficio de la paz del territorio.

Después de haber realizado las gestiones necesarias frente a las instituciones participantes y los mandatarios locales, definir el proceso y resultados, su desarrollo se abortó debido a que los actores en conflicto, bloquearon la región, asesinaron un alcalde, concejales y ciudadanos. Los mandatarios locales decidieron posponer la intervención hasta cuando las condiciones políticas lo permitieran. Esto me llevó, dada la premura del tiempo, a presentar una nueva propuesta de PC.

El contexto de mi nuevo PC

En enero del año 2000 se da inicio al Convenio de Cooperación Técnica "Sistema Nacional de Capacitación Municipal" firmado entre el **Gobierno Nacional y la Comunidad Europea**, y ejecutado a través de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP- y la Federación Colombiana de Municipios -FCM-, Cuyas características se resumieron en el numeral 1.1 de esta tesis.

Los problemas

1. Uno de los aspectos centrales de la cooperación técnica internacional y de la ejecución de un proyecto es la sostenibilidad del mismo en el tiempo, la Unión Europea a través del PSNCM le apuntó a posicionar un modelo de apoyo de fortalecimiento institucional de las entidades territoriales, el cual ha sido parcialmente asumido por las entidades competentes.

2. La Escuela Superior de Administración Pública frente a la crisis por la que atraviesa, plantea la necesidad de poder asumir la responsabilidad de dirección del proyecto y de sus resultados como estrategia de fortalecimiento institucional

1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

Como propuesta de cierre se ha planteado para el PSNCM, orientar sus acciones a lograr los resultados propuestos en el convenio de financiación y el Plan Operativo Global y crear los instrumentos operativos técnicos y legales que permitan, durante la operación, transferir progresivamente a la ESAP y a la FCM los resultados en materia de conocimiento, instrumentos, mecanismos, metodologías y desarrollos tecnológicos que se han venido perfeccionando durante la

vida del proyecto³. Dos razones fundamentales motivaron la selección del tema en referencia:

En primer lugar, durante tres años el PSNCM ha desarrollado acciones en las áreas en mención con algunos resultados importantes que le han permitido un reconocimiento en el nivel institucional nacional y departamental (anexo No1).

La sostenibilidad del proyecto, se ha expresado, “descansará en la capacidad organizativa y gestora de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto: alcaldías, juntas administradoras locales, concejos municipales, gobernaciones y en especial organizaciones sociales comprometidas con el mejoramiento de la eficiencia y transparencia de la gestión pública. Bajo el mismo compromiso la ESAP, la FCM y demás instituciones gubernamentales comprometidas con el mejoramiento de los niveles de coordinación y articulación interinstitucional”⁴.

Sin embargo, las actividades del Proyecto no han sido acompañadas y adoptadas por los actores institucionales que deberían operar a futuro el Proyecto⁵, lo que pone en riesgo su continuidad y la adopción del acervo de conocimiento, aprendizaje y lecciones que deja el desarrollo de un proyecto de esta naturaleza debido a que:

- Las directivas de la ESAP consideraron al Proyecto un instrumento para su beneficio personal y no institucional.
- Desde su inicio se desvinculó, por parte de las directivas de la ESAP, a los funcionarios de la institución de los diferentes procesos adelantados.
- Durante los tres años de operación se presentó el cambio de cuatro administraciones que presionaron replantear el Proyecto de acuerdo a su conveniencia personal. Algunas de ellas fueron cuestionadas por falta de eficiencia y/o corrupción.
- Durante los tres años de operación se cambiaron nueve veces los interlocutores y equipos de trabajo de la ESAP.
- Cada uno de los nuevos equipos pretendió desconocer los avances del proyecto y los trabajos de sus antecesores.
- Durante la última administración de la ESAP se generaron conflictos de poder frente al Proyecto y el Director de la ESAP decide terminar su vinculación al mismo.
- El equipo humano del Proyecto se acostumbró a trabajar solo sin restricciones por parte de los actores institucionales nacionales.

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Es de anotar que para efectos de esta tesis sólo nos referiremos como actor fundamental de la sostenibilidad del PSNCM a la ESAP dado que sobre ella recae la mayor responsabilidad de continuidad de los procesos.

En segundo lugar, La ESAP atraviesa por una etapa de crisis institucional y de gobernabilidad que ha limitado su accionar y la ha puesto al borde de la liquidación, con lo cual se perdería uno de los principales instrumentos del fortalecimiento a la descentralización y desarrollo local. Algunos de los factores esbozados son:

- La falta de presencia institucional de la ESAP en el territorio, en cumplimiento de su misión de apoyo a los entes territoriales y comunidades que los habitan, genera rechazo hacia la institución y falta de credibilidad.
- El Gobierno Nacional plantea la necesidad de liquidar o reestructurar la institución para que cumpla con eficiencia su labor misional.
- La delegación de la Unión Europea en Colombia frente a esta situación planteó la necesidad de que el proyecto avanzara por su cuenta en la obtención de los resultados para no dejar perder los recursos aportados por estos.

Con el cambio de Gobierno Nacional (llega a la Presidencia el Dr. Alvaro Uribe) y a la administración de la ESAP un experto en el tema académico (Dr. Guido Echeverri) se inicia una nueva etapa en el Proyecto bajo la cual se pretende:

INSTITUCIONALIZAR LOS RESULTADOS DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION EN LA ESCUELA SUPERIOR DE DMINISTRACION PUBLICA -ESAP- CON MIRAS A CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ESTA Y A TRAVES DE ELLA DE LOS MUNICIPIOS COLOMBIANOS, CON LO CUAL SE GARANTIZA LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL.

1.3 La pertinencia.

El desarrollo de las tesis planteadas en este trabajo revisten de gran actualidad e importancia para el país y para el fortalecimiento del proceso de la descentralización, dado que la cooperación internacional se constituye en una importante fuente de financiamiento del proceso de descentralización y gobernabilidad local y por ende la sostenibilidad y adopción de los nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos obtenidos a través de ésta se convierte en el aspecto fundamental a tener en cuenta en la obtención de resultados y procesos de cambio.

El país y las regiones, desde el inicio del proceso de descentralización han considerado a la cooperación técnica internacional como un instrumento que facilita o sirve de motor de arranque de nuevos procesos o permite realizar modificaciones a procesos ya iniciados y que han

permitido el afianzamiento del proceso descentralista y el fortalecimiento de la gobernabilidad y la democracia.

En tal sentido, el tratado de Maastricht en su artículo 130 define la política de la Comunidad Europea en el ámbito de la cooperación de la siguiente forma "dicha política será complementaria a las llevadas a cabo por los Estados miembros, y favorecerá el desarrollo económico y social y duradero de los países en desarrollo y, particularmente, a las comunidades más desfavorecidas; la inserción armoniosa y progresiva de la comunidad mundial y la lucha contra la pobreza en los países en vías de desarrollo"

En América Latina han sido muy cuestionados los alcances y resultados obtenidos por la cooperación internacional, especialmente por la falta de sostenibilidad de los procesos adelantados y falta de claridad en las estrategias de los donantes y beneficiarios frente a la prolongación y mantenimiento de los beneficios de la cooperación a largo plazo.

Como estrategia la cooperación técnica internacional recientemente ha establecido en sus manuales de terreno e instructivos la sostenibilidad de los proyectos como eje transversal de acción. En este sentido, el tema de la sostenibilidad es un reto reciente que se viene asumiendo desde las instituciones gubernamentales, por lo que se ha constituido en materia de discusión y análisis entre demandantes y donantes de cooperación.

De otro lado, la ESAP tuvo origen en la ley 19 de 1958, como Establecimiento Público del Orden Nacional de carácter universitario, tiene como Misión la investigación de las ciencias y técnicas concernientes a la Administración Pública, con el fin de lograr la adecuada formación y capacitación de los servidores públicos.

Es su Objetivo apoyar en forma permanente los procesos de transformación, modernización y desarrollo institucional del Estado, mediante la investigación, formación, capacitación, generación, transferencia y difusión de conocimientos y tecnologías en el campo de la administración pública. En este sentido desarrolla como actividades programa de formación tecnológica, universitaria y avanzada; capacitación convencional y a distancia, programas de asistencia técnica, asesoría de gestión y adecuación de modelos; servicios de información, documentación, consultoría y divulgación.

En desarrollo de su misión la ESAP a través de 14 sedes territoriales distribuidas a lo largo y ancho del país ha permitido que un buen número de funcionarios municipales y departamentales tengan formación y capacitación sobre los temas relacionados con la administración pública, fortaleciendo de esta forma el proceso de descentralización.

Durante los últimos años la orientación de su accionar se centró en la formación impartida en la sede central de Bogotá, debilitando su presencia en el nivel territorial, lo cual unido a los procesos de mala administración y politización de la institución la ha llevado a perder un espacio importante en su función de proyección social hacia la comunidad y las administraciones territoriales. Fortalecer institucionalmente a la ESAP, a través de los nuevos procesos, desarrollos técnicos y resultados alcanzados por el PSNCM en el territorio, se constituye en una necesidad apremiante e impostergable, que redundará en la recuperación de una institución que por sus características y condiciones misionales es fundamental para la consolidación del proceso de descentralización en Colombia.

CAPITULO 2

DEFINICION E HIPOTESIS

2.1. Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local.

2.1.1 Características del sector

Colombia cuenta con cerca de 44 millones de habitantes. Según su división política y administrativa tiene 32 departamentos y 1098 municipios, de los cuales el 4.2% tiene población por encima de 100.000 habitantes; el 5.7% entre 50.000 y 100.000; el 24.7% entre 20.000 y 50.000; y el restante 65.3% corresponde a municipios con población inferior a los 20.000 habitantes. De estos 592 (90%) son municipios en los que prima la población rural.

El proceso de desarrollo y de violencia adelantado en el país, ha traído como consecuencia cambios en la distribución espacial de la población y de las actividades económicas. El acelerado proceso de urbanización, resultante de la actividad industrial en centros urbanos, la modernización del agro y los problemas de violencia en las áreas rurales, han hecho que Colombia posea actualmente un 67% de población urbana y un 33% de población rural.

Estudios recientes reconocen que “ha habido avances importantes con la descentralización municipal pero el desempeño es, en términos generales, bajo, lo que indica que hay un gran potencial de mejoramiento en cuanto a la provisión de servicios y la democratización local y, especialmente, en cuanto a la eficiencia productiva en la utilización de los recursos”⁶

Sin embargo, La gran mayoría de las administraciones locales atraviesan por difíciles situaciones financieras y administrativas debido al incremento de la burocracia; bajo nivel de conocimiento de la administración pública; alto endeudamiento y bajos recaudos tributarios, situación que se agrava con los alto índices de pobreza y desempleo, lo que hace que cerca de 400 municipios sean considerados inviables.

Se ha identificado que uno de los principales obstáculos para el adecuado desarrollo de un proceso de descentralización es la baja capacidad de gestión de los gobiernos locales. Se considera que la transferencia de funciones y recursos debe tener como requisito la construcción de una

⁶ Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Desarrollo Territorial: “Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década”. Tomo I, Marco conceptual y resultados de progreso municipal. Bogotá, 2002. Pág 130.

capacidad mínima de gestión. En el caso colombiano este punto se discutió ampliamente al momento de aprobarse las leyes que reglamentan el proceso y finalmente se asumió que la capacidad de gestión se desarrolla en la medida en que los gobiernos locales adquieran responsabilidades. Por tanto, se decidió transferir los recursos y funciones y esperar que el nuevo contexto generara los estímulos para fortalecer la capacidad de gestión, pero complementariamente se han venido adelantando distintas acciones de apoyo por parte de entidades del orden nacional⁷.

Paralelamente, diferentes entidades nacionales - Ministerios e institutos descentralizados -, han diseñado y puesto en marcha programas de capacitación y fortalecimiento institucional en las áreas de su competencia, así como los 32 departamentos del país que legalmente tienen la función de prestar asistencia técnica, administrativa y financiera a los municipios.

La baja capacidad de gestión es aún más notable en la formulación de políticas orientadas a la solución de problemas y adquiere mayor relevancia en la planeación de futuro o evaluación del desempeño del pasado.

Las causas que originan la marginalidad de las políticas públicas en las entidades territoriales son diversas: La falta de conocimiento sobre la definición, trazado, ejecución y evaluación de las mismas, la descoordinación entre las políticas públicas y la elaboración de presupuestos, el acentuado énfasis de las administraciones en la elaboración y ejecución presupuestal y en las reformas de estructuras, funciones y procedimientos de las organizaciones públicas dejando de lado cambios estructurales que tienen que ver con nuevas actitudes, valores y mentalidad de los funcionarios públicos hacia la sociedad y de los ciudadanos en la participación de la toma de decisiones y gestión de recursos. Es decir, no existe en los mandatarios territoriales una concepción clara en torno del significado, uso y alcance de las políticas públicas

⁷ En una primera etapa se asignaron recursos a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), con destino a labores de capacitación y difusión; en un segundo momento, con el liderazgo del Departamento Nacional de Planeación (DNP), se intentó construir un Sistema de Apoyo al Desarrollo Institucional de los Municipios y se puso en marcha el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional de los Municipios (PDI), enmarcado dentro de una estrategia más amplia de desarrollo territorial y con financiación del Banco Mundial; en un tercer momento se abandona el énfasis hacia los municipios y el DNP-GTZ se concentra en el apoyo a los gobiernos departamentales a través del Programa Mejor Gestión de los Departamentos, bajo el criterio de que corresponde a este nivel el apoyo a los gobiernos locales y, adicionalmente, se asignan al Ministerio del Interior las funciones de coordinación del proceso de descentralización y de las acciones de fortalecimiento institucional.

Las tareas que desde el nivel central se han adelantado para mejorar los procesos de planeación y de formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas son incipientes y siguen siendo aisladas, descoordinadas y en ocasiones son confusos los mensajes. El tratamiento del tema y la capacitación impartida se realiza usualmente desde una perspectiva normativa sin fundamento en experiencias concretas.

De otro lado, en el país ha estado ausente la cultura de la evaluación que permita tanto a la administración pública nacional y territorial como a la sociedad civil y a organismos de control, en el mediano y largo plazo, mejorar los procesos de toma de decisiones y ejercer un mayor control sobre los avances y resultados del proceso de descentralización en sus diferentes aspectos.

Esta deficiencia se hace mayor en el ámbito territorial, en donde la evaluación de resultados de la gestión pública es escasa y en ocasiones nula, lo cual ha limitado la capacidad de autoevaluación y de seguimiento y evaluación al ejercicio de las competencias, asignación de recursos y participación de la sociedad civil en la gestión.

En este sentido, uno de los graves problemas de la gestión pública y en especial de la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas radica en la deficiente información. Con excepción de algunas cuantas cifras sobre la planta de personal y destinación de recursos no hay datos que permitan el estudio comparativo de los municipios en ninguna otra de las dimensiones de análisis.

La información disponible no es suficientemente confiable. Esta suele presentar problemas de calidad y cobertura, las estadísticas de nivel nacional presentan frecuentes retrasos y la información que se comparte entre la nación y los departamentos y municipios generalmente es deficiente e incompleta.

Aún cuando la Constitución Nacional consagró la información como derecho fundamental y le asignó al gobierno la obligación de garantizar la disponibilidad y el libre acceso de los ciudadanos a ella, ésta a pesar de la gran cantidad es de difícil consecución en especial para las entidades territoriales "dado que se ha convertido en el pequeño poder de la institución y en el peor de los casos del funcionario que la manipula".

En la práctica tanto las entidades privadas como públicas se ven imposibilitadas de utilizar la información existente, la gran cantidad de entidades que recogen y procesan información como; Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Ministerios, Instituto Geográfico Agustín Codazzi, Banco de la república, Contraloría General, Cámaras de Comercio, entidades territoriales, etc. no garantizan la difusión de la misma. A ello se suma:

- La poca producción o dispersión de estadísticas para el nivel territorial.
- La falta de oportunidad y confiabilidad de la información.
- La falta de sistemas de información compatibles y amigables que faciliten su consulta.
- La no continuidad en la producción de la información existente y actualización de los sistemas de información.

Entre las razones que explican esta situación el nivel territorial se destacan las siguientes:

- Usualmente la información no se utiliza para la vigilancia por parte de la comunidad. La producción de información y su uso para fines administrativos no garantizan su aprovechamiento para la rendición de cuentas y el control ciudadano. Para el efecto sería necesario que la información fuera conocida por la comunidad y, lo que es más, pudiera ser interpretada y valorada. Para ello, es necesario que la comunidad reciba información periódica sobre el estado y desarrollo de las políticas públicas y la gestión de la administración, que tenga estándares que le permitan comparar la información provista con la situación deseada y que el sistema esté en capacidad de reaccionar ante las inquietudes suscitadas en la comunidad.
- La cultura del uso de la información es débil. En las instancias en donde se producen los datos y se diligencian los formularios, este proceso suele realizarse como una obligación, por exigencia de los niveles superiores, y no como una fuente fundamental de información para la propia gestión y la planeación.
- Los mecanismos de recolección y procesamiento de información son, de ordinario, ineficientes e ineficaces. Es usual que a una misma administración municipal, diferentes instancias (del nivel nacional, regional o departamental) le pidan información sobre aspectos de su gestión. Esto conlleva tanto a una sobrecarga administrativa en los municipios como a una evidente superposición de esfuerzos. Por otra parte, es frecuente que la información suministrada como respuesta a demandas contribuya a la generación de un cierto caos, dado que la fuente la modifica según sus expectativas con respecto al demandante.

Por lo anterior, fue considerado de vital importancia para el fortalecimiento del proceso de descentralización, por parte del Gobierno Nacional y la Comisión de la Unión Europea, desarrollar un Proyecto de Capacitación orientado al fortalecimiento institucional de las entidades territoriales en donde una de las temáticas fuese la identificación, formulación ejecución y seguimiento de las políticas públicas locales, con miras a contribuir a la mejora de las decisiones públicas en el corto y largo plazo y consolidar mecanismos y herramientas de seguimiento y evaluación del proceso de descentralización que permitan, tanto a la administración pública nacional y territorial como a la sociedad civil y a organismos de control, generar

una cultura de evaluación y formulación de las políticas públicas, de su trazado y de la obtención de resultados.

El PSNCM, alcanzó importantes avances entre el 1999 y 2002 en desarrollo del objeto establecido en el convenio de financiación, que requieren de continuidad por parte de la institución nacional ejecutora⁸, en este caso la ESAP, con miras a contribuir en el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios en Colombia, mejorando la eficiencia de la administración y los servicios, estimulando la participación cívica y de instituciones privadas en el proceso de toma de decisiones, y estableciendo mecanismos que garanticen transparencia en el proceso administrativo, y a través de este alcanzar su propio fortalecimiento misional e institucional.

2.2 Presentación de hipótesis

1. Si el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación se desarrolla de manera coordinada con la Escuela Superior de Administración Pública se garantiza una mayor sostenibilidad del mismo en el tiempo.

2. Si la Escuela Superior de Administración Pública asume la responsabilidad del desarrollo del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación y sus resultados, ésta se vera institucionalmente fortalecida.

2.3 El marco del desarrollo del tema y sus delimitaciones.

Durante la década de los setenta se hicieron varios esfuerzos por desconcentrar el aparato estatal y por promover la descentralización espacial. Sin embargo, la reforma descentralista más amplia y coherente ha consistido en promover la autonomía política y el fortalecimiento fiscal y administrativo de los gobiernos locales. La devolución se concibió como una de las políticas públicas para responder a la creciente insatisfacción ciudadana y sus protestas por la mala calidad de los servicios públicos y por las debilidades de la democracia local, que se reflejaba en la falta de credibilidad de la gente hacia los mandatarios locales.

Aún cuando desde la década del setenta se venían explorando alternativas de reorganización de la administración pública y en 1980 se realizó el estudio que definió los más importantes lineamientos sobre las

⁸ Es excluida de este análisis la Federación Colombiana de Municipios dado que la mayor responsabilidad como operador del PSNCM recae en la ESAP.

finanzas intergubernamentales en Colombia (Bird 1984), sólo hasta 1986 se produjeron las condiciones políticas para la promulgación de las medidas más importantes del proceso, como fueron la elección popular de alcaldes y el aumento sustancial de las transferencias a los municipios.

En una primera etapa del proceso (antes de la Constitución de 1991) el énfasis en cuanto al mejoramiento de los servicios se colocó especialmente en los municipios más pequeños y atrasados, donde se concentraba la mayoría de problemas y las manifestaciones de protesta por parte de la población.

En este primer momento el énfasis se colocó en revivir los gobiernos locales como unidades fundamentales de la política y la administración pública colombiana para lo cual se tomaron medidas generales que afectaron por igual a todos los municipios, como la elección de los alcaldes, la asignación de funciones y las medidas de participación ciudadana. Como los problemas principales de prestación de servicios se presentaban en los municipios más pequeños, el incremento de las transferencias se dirigió en su gran mayoría hacia ellos. Se trató por tanto de un énfasis territorial más que funcional con un claro objetivo redistributivo hacia las entidades territoriales más pequeñas y atrasadas.

Los objetivos señalados se mantienen en la segunda etapa (constitución de 1991 y medidas posteriores) pero se reduce el énfasis hacia los municipios menores y la atención se concentra en la provisión de los servicios básicos de educación, salud y agua potable.

La Constitución de 1991 definió a "Colombia como una República unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales, ratificó el compromiso de la nación con el fortalecimiento de las entidades territoriales, ordena la elección popular de los gobernadores, elevó a nivel constitucional las transferencias a los municipios y ratificó su incremento gradual.

En el informe de la evaluación de la descentralización en Colombia, balance de una década⁹, se resalta que "la situación de hoy comparada con la existente hace una o dos décadas, muestra un cambio significativo expresado en una estructura de gobierno en la cual el nivel nacional se especializa en orientaciones y coordinación general, en el manejo macroeconómico y en la creación y provisión de bienes y servicios de impacto global; mientras que las entidades territoriales asumen la responsabilidad de garantizar la prestación de servicios públicos locales con especial énfasis en la educación y la salud" (Pag.19).

Igualmente resalta "que las transferencias a departamentos y municipios han crecido sustancialmente, otorgándoles mayor capacidad para cumplir

⁹ Departamento Nacional de Planeación, tomo IV

con sus funciones y responder a las demandas de sus comunidades, modificando de este modo una situación previa en la cual las acciones locales tenían un campo de acción muy reducido". Sin embargo se producen deficiencias, una de las principales "es que el monto que se transfiere de los ingresos corrientes de la Nación a las entidades territoriales no ha estado acompañado de los correspondientes esfuerzo de los departamentos y municipios que contribuya al cumplimiento de las competencias asignadas" (Pag. 21).

Después de tres décadas de descentralización se sigue manteniendo como principal dificultad la baja capacidad de gestión de las entidades territoriales. Así lo resaltaba el informe de finanzas intergubernamentales en Colombia Bird 1984 "...la mayor parte y casi totalidad del resto de cerca de ochocientos municipios no tienen realmente los medios para constituirse en unidades efectivas de gobierno local. Desde tal punto de vista se entiende la razón por la cual algunas de las propuestas anteriores han intentado la eliminación de varios de estos municipios, como un mecanismo sensato para reordenar el régimen municipal colombiano. Sin embargo, tales sugerencias no han encontrado eco, en gran medida porque la elaborada estructura municipal colombiana, aparentemente, constituye un ingrediente esencial en el delicado balance del poder político en el país" (p. 280) y en el 2001 como resultado de la evaluación de la descentralización en Colombia se concluye que ningún municipio obtuvo nivel sobresaliente, sólo el 3% de los municipios evaluados obtuvo un desempeño entre aceptable y alto de gestión y que el 77% de los municipios alcanzó un desempeño bajo en gestión.

Es claro que algunas entidades territoriales tienen dificultades para asumir sus nuevas responsabilidades y para manejar eficientemente los recursos potenciales con que cuentan para impulsar su desarrollo.

De igual forma, es evidente que el nivel nacional por un lado no cuenta con la organización requerida para llegar de una manera más ordenada, coherente y eficiente a las administraciones territoriales. Por el otro, debido a la falta de reconocimiento de la heterogeneidad territorial y la definición de estrategias uniformes e igualitarias sin considerar las propias características y potencialidades, condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales y de capacidad de gestión generando inflexibilidades e ineficiencias en el proceso de descentralización.

La participación comunitaria en la gestión pública no se ha dado en los términos que exige para su consolidación el proceso de descentralización. Es evidente la falta de cultura política, de incorporación del valor de los bienes públicos como patrimonio colectivo y determinantes del bienestar y el desestímulo al uso de los canales de participación ciudadana, lo que ha llevado a que las comunidades tengan una baja participación en el señalamiento de prioridades, en la prestación de los servicios y, en el seguimiento y evaluación del desempeño de sus representantes.

En la última década las administraciones territoriales han presentado desajustes de sus estructuras fiscales producto de deficiencias en el recaudo, administración y el sobre endeudamiento, que las ha llevado a un buen número de ellas a presentar una crisis fiscal que imposibilita cumplir con sus responsabilidades frente a la comunidad.

La respuesta a los problemas que se han enfrentado a lo largo del proceso consiste en garantizar un acompañamiento eficaz a la transferencia de responsabilidades para fortalecer la capacidad de gestión de departamentos y municipios y un claro control ciudadano y político a la gestión pública que debe orientarse a resultados concretos en términos de desarrollo, bienestar y equidad. Es imperativo que se adelanten acciones orientadas a lograr que las comunidades tomen conciencia sobre el alcance y la importancia de su papel en la gestión pública y, en consecuencia, en el proceso de descentralización.

Igualmente, se requiere de nuevas formas de administración de los servicios (áreas metropolitanas, provincias, asociaciones de departamento y municipios, etc.) dada no sólo la heterogeneidad física, sino geográfica, cultural y de tamaños de la propiedad de la tierra, en los municipios y los departamentos, que condicionan el abordaje de las formas de gobierno y/o administración.

En este contexto, la ESAP como establecimiento Público del Orden Nacional de carácter universitario, cuya:

Misión: Como filosofía respecto de su quehacer institucional le corresponde: La investigación de las ciencias y técnicas concernientes a la Administración Pública, con el fin de lograr la adecuada formación y capacitación de los servidores públicos.

Objetivo: Apoyar en forma permanente los procesos de transformación, modernización y desarrollo institucional del Estado, mediante la investigación, formación, capacitación, generación, transferencia y difusión de conocimientos y tecnologías en el campo de la administración pública.

Actividades: Programa de formación tecnológica, universitaria y avanzada; Capacitación convencional, a distancia y personalizada en el puesto de trabajo; Programas de asistencia técnica, asesoría de gestión y adecuación de modelos; Servicios de información, documentación, consultoría y divulgación;

Resultados: Formación de profesionales en Administración Pública; Formación de especialistas en Administración Pública; Asistencia, capacitación y asesoría a las entidades nacionales, territoriales y a la dirigencia social comunitaria.

Se constituye en la Institución más apropiada para liderar los procesos que superen las limitantes actuales y futuras del proceso de

descentralización a través de “Gran Proyecto Educativo Pedagógico”, desde la academia: cátedra, investigación y la extensión, y a partir de sus programas, para colocar su capacidad técnica y logística en el apoyo a los municipios y departamentos, asumiendo de esta manera el reto y la responsabilidad de generar nuevas alternativas que desde lo público interpreten los momentos de cambio y adecuación de las estructuras del Estado en su relación con lo privado y las organizaciones sociales. Para ello requiere de un fortalecimiento institucional que le devuelva la credibilidad de su accionar frente a las demás instituciones del Estado, especialmente las administraciones territoriales.

En este sentido, el Proyecto de cooperación técnica PSNCM ha desarrollado una experiencia innovadora de capacitación y manejo de información cuyos resultados, procedimientos, metodologías y técnicas pueden contribuir al posicionamiento de la ESAP en esta labor, con lo cual se logrará la sostenibilidad del proyecto mismo.

Los medios de verificación de los resultados alcanzados en este proceso de fortalecimiento institucional son:

- Los niveles de asimilación de procesos, metodologías y técnicas por parte de la ESAP.
- Los niveles de aceptación y colaboración establecidas por agencias internacionales de cooperación a las tareas de la ESAP en cumplimiento de su misión, en especial la relacionada con la asistencia, capacitación y asesoría a las entidades nacionales, territoriales y a la dirigencia social comunitaria.
- Los niveles de aceptación favorable de los funcionarios municipales a los nuevos procesos de capacitación y asistencia desarrollados en coordinación con el PSNCM.
- Los niveles de aceptación favorable de los usuarios de los centros de documentación y sistemas de información.

II. DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

CAPITULO 3

DESCRIPCION DEL PROYECTO DE CAMBIO Y OBJETIVO DEL CAMBIO

3.1 EI PC Y SUS OBJETIVOS:

El Proyecto de cambio se orienta a lograr transformar las relaciones institucionales entre el PSNCM y la ESAP, a fin de que los resultados, desarrollos técnicos y metodológicos alcanzados por éste en beneficio de los municipios colombianos, tengan una prolongación en el tiempo.

Objetivo Global: Contribuir al fortalecimiento institucional de la Escuela Superior de Administración Pública.

Objetivo del proyecto: Institucionalizar en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) los desarrollos alcanzados por el proyecto de cooperación técnica Sistema nacional de Capacitación Municipal cofinanciado por la Unión Europea.

Resultados:

- La ESAP cuenta con nuevos procesos institucionales, operativos, pedagógicos y técnicos para desarrollar su proyección social de Capacitación en los municipios.
- Se han institucionalizado los centros de documentación e información, elaborados por el PSNCM en la ESAP.

3.2 Los inicios y primeras intervenciones.

Las primeras intervenciones fueron orientadas a generar confianza y nuevos lazos de trabajo con los funcionarios que asumían responsabilidades frente a un nuevo gobierno nacional, el desarrollo de nuevas políticas y grandes acontecimientos expresados en el Manifiesto democrático, en el Programa de Gobierno y en el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario" de la actual administración.

Las circunstancias no eran fáciles; En primer lugar por los elementos de contexto en que se ejecuta el Proyecto y, en segundo lugar por las estrategias de trabajo que deberían asumirse en la etapa de consolidación y cierre del Proyecto, en escenarios marcados por altos grados de incertidumbre y transición gubernamental.

Esto obligó a jerarquizar y priorizar las acciones del PSNCM durante su último año de operación de tal manera que permitieran calificar y decidir sobre la conveniencia, la pertinencia y la oportunidad de sus programas a la luz de los anteriores antecedentes y su contribución a la sostenibilidad teniendo siempre como referencia el Marco Lógico del Proyecto.

➤ **Taller de lineamientos para la preparación del plan operativo anual del año 2003.**

En el mes de noviembre del 2003 se convocó un taller para la concertación de los lineamientos del POA2003.

Metodología: Se utilizó la metodología metaplan realizado durante dos días.

Convocados: El equipo directivo de la ESAP, Red de Solidaridad Social, Ministerio del Interior, Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio de Relaciones Exteriores y la Federación Colombiana de Municipios.

Es preciso aclarar la naturaleza y rangos de dos entidades invitadas al taller:

- La Red de Solidaridad es un establecimiento público que depende directamente de la Presidencia de la República. Es la entidad encargada de la financiación y en parte de la política de la asistencia social del gobierno en emergencias y en casos de desplazados de la violencia. De otra parte cumple con funciones de fondo de cofinanciación de proyectos sociales y productivos de las organizaciones no gubernamentales.
- El Departamento Administrativo de la Función Pública es un organismo de rango de ministerio (pero de carácter técnico) que fija las políticas en materia de burocracia oficial y Capacitación a funcionarios del sector público.

Objetivo del Taller: El nuevo período presidencial se inició en Colombia en agosto del 2002. Por ello, con la invitación de las entidades mencionadas se pretendió incluir en el POA 2003 del PSNCM, las actividades que correspondieran con los lineamientos del nuevo gobierno. La intención era la de convertir al PSNCM en un instrumento de la política del nuevo gobierno, con ello se aseguraría la sostenibilidad del mismo por lo menos en los cuatro años siguientes, coincidentes con el cuatrienio presidencial.

Además, se pretendía generar confianza en los directivos de las nuevas instituciones, en especial los de la ESAP, demostrando un proceso participativo, abierto y acorde con la política nacional. Los resultados del taller se exponen en el anexo No 2.

➤ **Conformación de equipos articulados de trabajo.**

Con el objeto de generar confianza hacia las actividades del proyecto y de lograr la implementación de los resultados procedimientos e instrumentos producidos por el PSNCM, de común acuerdo con la Dirección Nacional de la ESAP se conformo un equipo de trabajo cuya función primordial fue: Conocer de los programas en desarrollo, ejecutar una de las actividades relacionadas con el desarrollo del plan anual 2003 y a su vez estudiar alternativas de institucionalización de cada uno de los programas en la ESAP. Este equipo se conformo así:

- Un especialista en modernización institucional, que elaboró una propuesta de reestructuración de la ESAP en la cual se contemplaban ajustes a la estructura administrativa y se redefinieron grupos de trabajo dentro de los cuales se definieron actividades relacionadas con los programas de capacitación y centros de documentación e información, rompiendo de este modo con un cuello de botella para la sostenibilidad del PSNCM.
- Un especialista en sistemas de información cuya tarea es la de servir de enlace entre el proyecto la ESAP y las direcciones territoriales de la misma, con el objeto de poner en funcionamiento dichos centros.
- Un experto en observatorios de políticas quien además de diseñar y poner en marcha un observatorio de administración pública debe proporcionar lineamientos para la institucionalización de los centros de documentación e información municipal.
- Un equipo de dos personas como soporte las labores de los expertos.

➤ **Socialización del POA 2003 con los funcionarios de la Escuela Superior de Administración Pública.**

Con este equipo de trabajo se procedió a realizar un análisis de los resultados alcanzados por el proyecto y de las actividades definidas para el 2003. Para el efecto se desarrollaron dos talleres en enero 13 del 2003 y febrero 17 del 2003 en los cuales se utilizó como metodología el metaplan y la lluvia de ideas. Como resultado se concluyo en la necesidad de realizar un análisis de lo propuesto frente a la misión de proyección social de la ESAP.

➤ **Revisión de la misión institucional de la ESAP y definición de la pertinencia de los programas frente a la misión de la ESAP.**

El equipo de trabajo conformado inició el análisis de la misión institucional de la ESAP y como se enmarcaba en ella cada uno de los

programas desarrollados por el PSNCM. La misión finalmente quedó definida de la siguiente forma:

Misión: Somos la entidad que en coordinación con la Presidencia de la República, fija las políticas públicas en materia de desarrollo administrativo, de modernización institucional, de gerencia del talento humano al servicio del Estado y del sistema general de información administrativa, hace su seguimiento, la evaluación y el control que requiere y exige el nuevo Estado Colombiano para la construcción de una administración pública eficaz y eficiente.

De acuerdo con esta definición el equipo de trabajo estableció que los diferentes programas desarrollados por el PSNCM se inscriben en la función de Formación, Investigación y Proyección Social de la ESAP, esta última, entendida como el conocimiento especializado en administración pública a través de sus programas de formación y capacitación, de asesoría y consultoría, el de escuela de alto gobierno y de cooperación internacional, direccionados por los correspondientes departamentos.

Este análisis nos permitió por primera vez tener claro cuales eran las dependencias de interlocución directa con el PSNCM y que programas deberían asumir para darle sostenibilidad en el tiempo.

➤ **El conflicto y las soluciones**

Una vez definida la misión y posibles actores claves para la sostenibilidad del Proyecto dentro de la ESAP se procedió a realizar por equipos de trabajo el análisis de los saberes, conocimientos adquiridos, metodologías, técnicas, procedimientos y resultados de cada uno de los programas desarrollados. Fue allí donde surgió el conflicto.

La nueva administración de la ESAP requería tener un conocimiento profundo de la filosofía, contenidos y desarrollos alcanzados por el proyecto y soportarlos a la luz de sus propios conocimientos, saberes y experiencias.

El resultado fue una evaluación crítica de cada uno de los procesos adelantados y de discusión de conceptos métodos y resultados que en el mes de marzo hizo crisis y generó conflicto y profundizó los niveles de desconfianza, especialmente en los equipos de trabajo, llegándose a conformar dos grupos antagónicos de trabajo que cada día profundizaban sus diferencias.

El Director nacional de la ESAP y los codirectores del PSNCM preocupados por lo acontecido y después de realizado un somero análisis de resistencias (Anexo 3), se propusieron adelantar acciones para mejorar las relaciones de trabajo, manteniendo siempre los propósitos

fundamentales de sostenibilidad del PSNCM y de fortalecimiento institucional de la ESAP.

Después de realizar tres reuniones con el equipo de trabajo se logró establecer cuales eran los resultados, temas y actividades que nos acercaban y sobre los cuales no había mayor reparo frente a la misión institucional de la ESAP y sobre estos se construyó un plan de acción conjunto. Igualmente, se identificaron cuales eran los resultados, temas y actividades que nos separaban para visualizar como trabajarlos sin que generaran conflicto.

Grafico de actitud de actores frente a los temas de transferencia

TEMA	ACTIVIDAD	ACERCA	ALEJA
Capacitación	Indígenas	++	
	Diplomados	++	
	Comunidad	++	
Escuelas de gobierno	Regiones seleccionadas	+	+
	Temas	+	+
Centros de documentación	Construcción y equipamiento	++	
	Sistema de información	++	
Observatorios de política local			++

Frente a los temas y actividades que generaban conflicto se decidió que la ESAP no participaría de la construcción de observatorios locales de políticas públicas, función que se institucionalizaría en la Federación Colombiana de Municipios. En cuanto a la capacitación de escuelas de gobierno se decidió no continuar con las escuelas de Norte de Santander y Boyacá por falta de resultados y con el tema finanzas municipales por considerarlo responsabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Un aspecto fundamental en la búsqueda de las soluciones fue la realización de un análisis de observación del campo de fuerzas. Este permitió conocer los factores a favor y en contra de los diferentes procesos contemplados en el plan de institucionalización, así como la percepción de las personas sobre cada tema. El análisis de resistencias se expone en el Anexo No 3.

En la medida que las personas se fueron adentrando en cada tema empezaron a identificar las ventajas, obstáculos, limitaciones y resultados positivos de cada uno de ellos y fueron cambiando su actitud frente al proceso hasta lograr la conformación de equipos de trabajo que buscaban los mismos propósitos y compartían intereses.

➤ **Definición de esquema operativo de trabajo.**

Una vez solucionado el conflicto se procedió a trabajar de manera conjunta ESAP- equipo de empalme, equipo del PSNCM bajo un esquema metodológico, desarrollado de común acuerdo. El esquema de trabajo se describe en el anexo No 4.

➤ **Desarrollos en el proceso de adopción del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación por parte de la Escuela Superior de Administración Pública.**

Durante el primer semestre del 2003 se desarrollaron una serie importante de acciones conjuntas entre los equipos de trabajo de la ESAP y el PSNCM que ha llevado a generar mayores niveles de sostenibilidad del Proyecto, de fortalecimiento institucional de la ESAP y han generado confianza y responsabilidad compartida frente a los resultados finales del mismo. Los resultados de este esfuerzo de trabajo conjunto se exponen en el (anexo No 5).

3.3 Observaciones sobre el proceso de cambio.

El proceso de cambio planteado nació con serias resistencias por parte de los directivos de la ESAP por falta de conocimiento del PSNCM, de sus avances y resultados y por comentarios mal intencionados de los anteriores directivos de la Institución.

Los pasos iniciales como fueron, la elaboración del POA 2003 concertado, la definición de propósitos comunes a la luz del nuevo plan nacional de desarrollo y del proyecto de cambio, la permanente reflexión sobre los desarrollos del PSNCM, la conformación de un equipo de empalme y transferencia, la permanente evaluación de acciones y el haber escuchado actores externos sobre los resultados del mismo, fueron factores que permitieron avanzar en un proceso conjunto.

El arranque fue lento, cerca de cuatro meses, durante el cual los funcionarios del PNSCM manifestaban su desesperanza por la falta de avance e imposibilidad de alcanzar los resultados del POA 2003. Los consultores contratados para realizar la transferencia y empalme manifestaron resistencias generadas por la falta de información apropiada y por el síndrome de Herostato "quisieron pasar a la historia con sus posiciones ideológicas y teóricas, como si se tratara del primer día del génesis y no de un proceso de tres años de iniciado". Al comienzo la negociación nos llevó a atacar posiciones personales que dividieron al grupo y agudizaron el conflicto.

El ponerse en los zapatos del otro no fue una tarea fácil, sólo cuando entendimos que necesitábamos identificar con claridad el problema, concentrarse en los intereses, buscar proactivamente propósitos para llegar a la solución y aplicar criterios objetivos para buscar resultados, logramos avanzar en el proceso.

En este proceso; mantener comunicaciones claras, emociones apropiadas, actitudes positivas, mente abierta y tener claros los perjuicios de no negociar e ignorar las amenazas, nos permitió llegar a resultados en donde las partes ganaban aún después de ceder un poco.

Posteriormente el identificar acciones sobre las cuales las partes podían trabajar mancomunadamente, al tener propósitos conjuntos y metas compartidas, un proceso metodológico a seguir construido de manera conjunta permitió poner en funcionamiento el Proyecto de Cambio, generándose resultados concretos como se observa en el (anexo No 5).

Aún cuando el proceso iniciado deja resultados concretos y estos han permitido verificar las hipótesis planteadas, las expectativas sobre la concreción del proyecto de cambio no se cumplen plenamente, el tiempo de arranque del Proyecto de Cambio y la constante negociación, la modificación y rediseño de algunas actividades de acuerdo con las necesidades de la ESAP, han demorado el logro de mayores resultados.

De igual manera, la actitud negativa de algunos funcionarios de la ESAP que ven la transferencia del PSNCM como asumir mayores responsabilidades y tareas, la falta de interlocutores con rango y responsabilidad para asumir algunos resultados como las escuelas de gobierno y la red de centros de documentación han frenado el proceso.

Los factores externos como la falta de definición por parte del Gobierno Nacional sobre la reestructuración o supresión de la ESAP y la expectativa de un grueso número de funcionarios frente a la adquisición de pensión y de otros de ser indemnizados, no han facilitado su compromiso con el logro de los resultados propuestos.

En definitiva, el tiempo establecido para el desarrollo del proyecto de cambio parece a todas luces insuficiente para lograr una buena institucionalización del PSNCM en la ESAP, máxime si se tiene definida la terminación del PSNCM en diciembre del 2003. Sin embargo, una parte importante de los procesos son y serán adoptados por la ESAP con lo cual se logra parcialmente la sostenibilidad del PSNCM.

CAPITULO 4

CONCEPTOS UTILIZADOS

4.1 Metodología Utilizada.

La propuesta metodológica utilizada respondió a un proceso de aprendizaje continuo, concertado, planificado y evaluado, orientado a generar los resultados establecidos en el POA 2003 del PSNCM y producir las condiciones necesarias para la institucionalización del PSNCM en la ESAP. Esta propuesta se fundamentó en:

- La necesidad de la transferencia de conocimiento y saberes adquiridos en el PSNCM durante cuatro años de trabajo a una institución cuya misión es apoyar la consolidación del proceso de descentralización en Colombia a través de su labor misional de proyección social, entendida como la aplicación del conocimiento especializado de administración pública por medio de programas de formación y Capacitación, y asesoría y consultoría y de cooperación internacional.
- La urgencia de darle sostenibilidad a los resultados, técnicas, metodologías alcanzados por el PSNCM en desarrollo de su misión de contribuir en el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios en Colombia, mejorando la eficiencia de la administración y los servicios, estimulando la participación cívica y de instituciones privadas en el proceso de toma de decisiones, y estableciendo mecanismos que garanticen transparencia en el proceso administrativo.
- La importancia de fortalecer la institucionalidad de la ESAP a través de los desarrollos alcanzados por el PSNCM, con el fin de que ésta sea entendida y aceptada como soporte fundamental de la consolidación del proceso de descentralización en Colombia y de la definición de políticas públicas en materia de desarrollo administrativo y de gerencia del talento humano, en especial del nivel territorial.
- La importancia de contar con una red de centros de documentación e información municipal que ofrezca servicios y recursos de información especializada sobre gestión y administración de lo público y la gestión territorial en diversos formatos y recursos.
- La necesidad de contribuir en la respuesta a los problemas que los municipios han enfrentado a lo largo del proceso de descentralización, consiste en garantizar un acompañamiento eficaz a la transferencia de responsabilidades y un claro control ciudadano y político a la gestión pública que debe orientarse a

resultados concretos en términos de desarrollo, bienestar y equidad.

4.1.1 La metodología consideró los siguientes pasos:

- **Primera etapa:** La planeación como un proceso de aclaración, comunicación y búsqueda de consensos entre los funcionarios de la ESAP y del PSNCM alrededor de las actividades para dar cumplimiento al POA2003 y al proceso de institucionalización del PSNCM. Varias actividades se dieron en desarrollo de este paso, en primer lugar la realización del POA 2003 de manera participativa, los talleres de información, análisis y evaluación de resultados del PSNCM, los talleres de acuerdos operativos conjuntos de actividades, todos ellos realizados bajo la metodología del metaplan.
- **Segunda etapa:** Conformación de equipos de trabajo, entre los dos organismos a fin de crear una capacidad institucional y organizativa para planear y ejecutar el proyecto en el futuro, incorporando los saberes, técnicas, metodologías e instrumentos generados por el PSNCM.
- **Tercera etapa:** La administración y negociación del conflicto como figura central y transversal a los procesos desarrollados a fin de lograr el cambio deseado. La administración de conflictos significó “enfocar el conflicto a la solución y manejo de los resultados en el tiempo y en el espacio de ejecución, más que en la búsqueda de solucionar y terminar el conflicto, una vez que termina la confrontación empieza el trabajo de cumplir con los acuerdos logrados”. Esto nos llevó a:
 - Reconocer a la negociación como un instrumento útil para el manejo del mismo.
 - Estar dispuestos a vivir un proceso de construcción o análisis de las diferentes alternativas de manejo del problema.
 - Identificar al proceso de que la negociación en una actitud colaboradora.
 - Pasar de las percepciones o posiciones personales a la identificación de los intereses reales de las instituciones y de cada uno de los actores.
 - Disminuir el nivel aceptable la subjetividad de cada una de las personas o actores que por la ESAP concurren a la negociación.
 - Reconocer la posibilidad de un triunfo colectivo y no sólo la posibilidad de un triunfo particular.

- Concertar los cambios dentro de la estructura de poder que podría provocar este tipo de planificación, sobretodo en el mediano y largo plazo.
 - Identificar los roles que desempeñan los involucrados en el proyecto, cuál es la carga de trabajo y actitud frente al cambio.
 - Adaptar una capacidad institucional y organizativa de la ESAP para planear y ejecutar en el inmediato futuro proyectos con objetivos y resultados similares a los del PSNCM
- **Cuarta etapa:** Realización de un diseño operativo participativo que permitirá tener claridad sobre: (anexo No 4)
 - ¿Qué transferir?
 - ¿Cómo se transfiere?
 - ¿Quién va a recibir los productos y procesos?
 - **Quinta etapa:** El diseño de un plan de trabajo conjunto en el cual se identificaron actividades responsables y los tiempos necesarios para la transferencia.(Anexo No 4)
 - **Sexta etapa:** Operacionalización del plan de trabajo que permitió en el desarrollo del Proyecto de Cambio que la ESAP se apropiara de parte de los conocimientos y tecnologías adquiridas a través del PSNCM con el fin de fortalecer su capacidad de gestión en la formación, capacitación, y asesoría de la administración pública y el desarrollo de la función pública, lo que le permitirá a la institución contribuir al fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios para reactivar social y económicamente a las comunidades. (Anexo No 5)
 - **Séptima etapa:** La autoevaluación y retroalimentación permanente.

4.2 Los instrumentos y herramientas utilizadas

Los instrumentos planteados surgieron del trabajo concertado de los diversos actores y se hizo uso generalmente de la metodología del metaplan y en ocasiones de la lluvia de ideas. El metaplan como metodología participativa y de visualización es una de las técnicas que la ESAP ha adoptado como insumo de transferencia del PSNCM a los funcionarios de la institución, por lo que se han realizado once talleres de capacitación a capacitadores en los cuales han participado docentes, consultores miembros del equipo de trabajo y alumnos que hacen pasantías en el nivel territorial.

4. 3 Metodología para la verificación de hipótesis

Para efectos de la verificación de hipótesis se utilizó la siguiente metodología:

Hipótesis No 1: Si el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación se desarrolla de manera coordinada con la Escuela Superior de Administración Pública se garantiza una mayor sostenibilidad del mismo en el tiempo.

La verificación de esta hipótesis se realizó bajo los pasos de la metodología definida como plan de transferencia y operacionalización del plan de trabajo. A través de estos se pudo establecer que tipo de procesos, resultados y metodologías han adoptado las dependencias de la ESAP hasta el mes de junio y se definen aquellas que aún resta por transferir. (Anexo No 5)

Hipótesis No 2: Si la Escuela Superior de Administración Pública asume la responsabilidad del desarrollo del PSNCM y sus resultados, está se verá institucionalmente fortalecida.

La metodología utilizada para la verificación de la hipótesis se relaciona con un sondeo de opinión a 57 funcionarios municipales y alcaldes sobre los procedimientos y resultados de la capacitación en las Escuelas de Gobierno.

Encuesta con seis preguntas generados realizada a 63 funcionarios departamentales y municipales que recibieron capacitación a través de diplomados en finanzas publicas territoriales, en tres departamentos del país.

Identificación de hechos generadores que demuestran mayores niveles de confianza de algunas instituciones nacionales e internacionales en relación con posibles alianzas y trabajos a desarrollar de manera conjunta con la ESAP que demuestran una mejor imagen institucional.

4.4 El Coaching

Sin duda la figura del coaching se convierte en un factor fundamental del proceso de aprendizaje, el constante acompañamiento y asesoramiento a través del método deductivo y la permanente búsqueda y potencialización de las habilidades y conocimientos del maestrante proporciona las herramientas para que éste pueda resolver por sí mismo sus propios problemas. Igualmente, fue importante su labor en el mantenimiento del norte que debía seguir de la tesis y el ritmo del trabajo.

CAPITULO 5

FASES DEL PROCESO

5.1 ¿Cómo se abordó el desarrollo del Proyecto de Cambio?

El cambio de administración de la ESAP que requería entender el PSNCM en el marco de la misión institucional de la entidad, pero a su vez conocer la institución por dentro (su funcionamiento, capacidad técnica, capital humano etc), la falta de confianza entre los actores y la definición de un nuevo plan nacional de desarrollo "Hacia un Estado Comunitario", demoró la iniciación del Proyecto de Cambio.

La realización del taller participativo de elaboración del POA 2003 se constituyó en un hecho importante para romper el hielo y permitir un acercamiento con la nueva administración de la ESAP. Sin embargo, la necesidad de conformar un equipo técnico que garantizará mayores niveles de confianza en el Director Nacional de la ESAP a partir de los respectivos análisis sobre el PSNCM y sus resultados se hacía cada vez más evidente.

Una vez constituido el equipo de empalme y realizados los primeros encuentros de análisis de los resultados del PSNCM, se da realmente inicio al proceso del Proyecto de Cambio. Para ello fue necesario que los dos equipos de trabajo se pusieran de acuerdo alrededor de unos propósitos comunes a partir de reconocer mutuamente sus propios intereses.

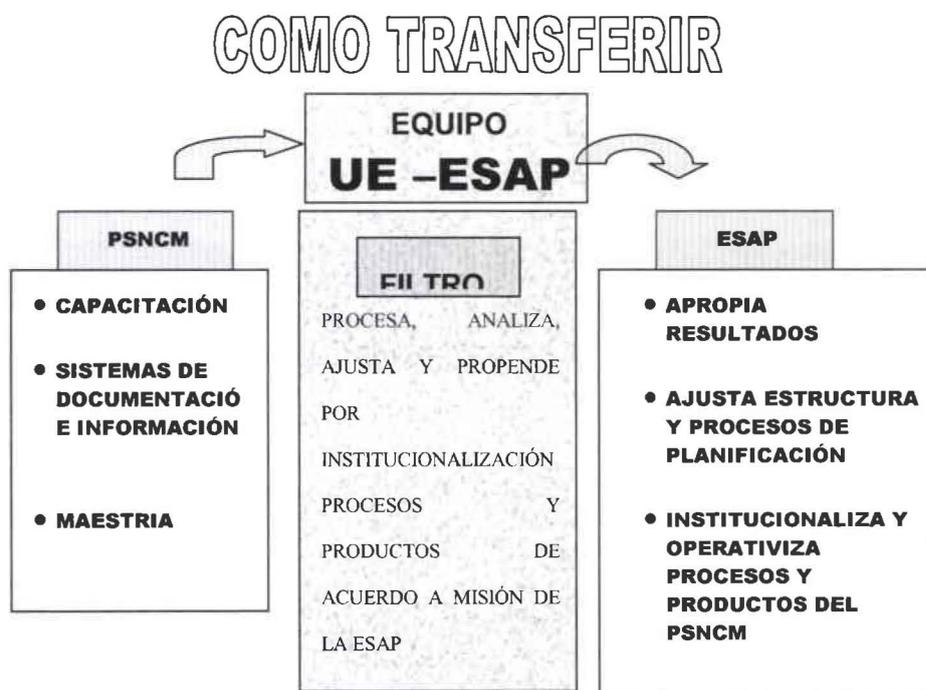
El PSNCM tenía como intereses fundamentales alcanzar los resultados planteados en el POA 2003 y definir caminos para la sostenibilidad del mismo, mientras a la ESAP le interesaba fortalecerse institucionalmente a través de los logros de los resultados del PSNCM y generar las condiciones dentro de la ESAP para darle la sostenibilidad necesaria a los resultados, procesos, conocimiento y metodologías desarrolladas por el PSNCM. Hasta este momento la sostenibilidad se había planteado como un resultado en sí mismo de la operación del proyecto y su articulación con diversas instituciones nacionales y departamentales. Sin embargo esta era débil y no existía un responsable directo.

La aceptación de los intereses del otro permitió definir un esquema operativo de trabajo y su desarrollo posterior, alcanzando unos niveles de coordinación y articulación importantes que han facilitado la transferencia de algunos procesos, conocimiento, materiales y metodologías, especialmente en el componente de capacitación, que permiten prever la sostenibilidad de algunos programas en el inmediato futuro. Igualmente, el hecho de poder trabajar de manera coordinada PSNCM-ESAP y de lograr una mayor visualización de la ESAP en el desarrollo de los programas, ha

generado un reconocimiento a la labor de ésta por parte de los beneficiarios en el nivel territorial, lo que finalmente le ha conducido al mejoramiento de la imagen frente a algunas instituciones internacionales.

5.2 ¿Qué elementos fueron incorporados?

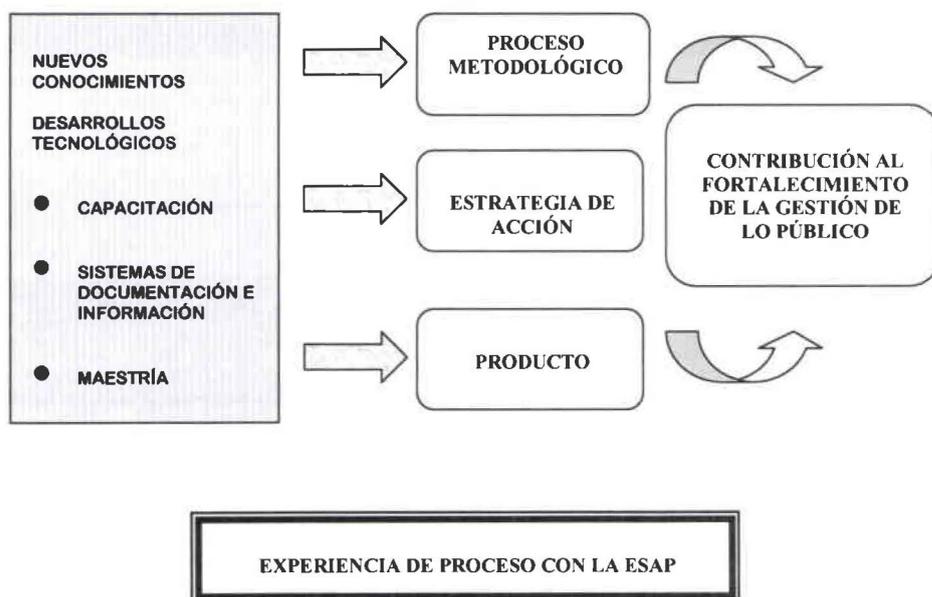
- **Equipo de trabajo para la transferencia:** De acuerdo con los lineamientos del POA 2003 y sus resultados se procedió a contratar expertos en cada temática y dentro de sus términos de referencia se definió como tarea fundamental visualizar y operacionalizar cada una de las actividades en el marco de un proceso de transferencia de resultados y conocimientos al equipo humano de la ESAP. De otro lado, la ESAP para darle sostenibilidad a los centros de documentación dentro de su estructura operativa creó y contrató doce profesionales como coordinadores de los CDIM y veinticuatro pasantes como soporte de investigación.



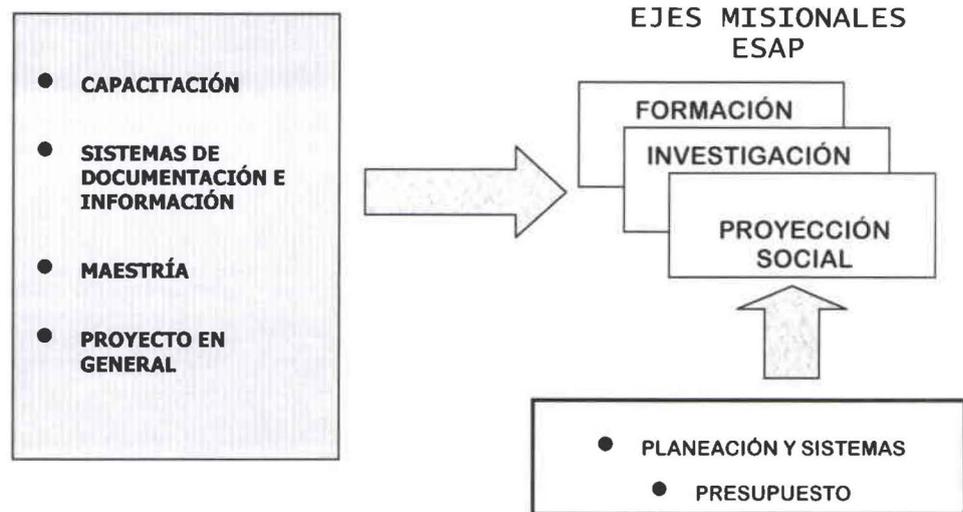
- **Trabajo en equipo y transferencia a la ESAP:** El trabajo en equipo, ha permitido una mayor identidad frente a los objetivos y resultados a alcanzar y sinergias que han facilitado mejorar los procesos y consolidar el PSNCM en la ESAP.

El arranque del proceso fue difícil dadas las resistencias de algunos funcionarios a asumir responsabilidades producto de la operatividad del PSNCM, sin embargo, paulatinamente se han ido incorporando al sistema una a una las dependencias que deben asumir la responsabilidad de la sostenibilidad de los programas. Es de anotar, que la creación del equipo asesor para la transferencia se ha prestado para que algunas personas descarguen su responsabilidad en estos, lo cual pone en riesgo la adopción de los conocimientos, procesos, metodologías y técnicas a transferir. Esto ha ocurrido especialmente en los programas de Escuelas de Gobierno e institucionalización de los CEDIM.

QUE SE TRANSFIERE



A QUIÉN SE TRANSFIERE



- **Recursos financieros:** Los recursos financieros para la operación del PSNCM en el año 2003 estaban garantizados por parte de la Unión Europea, pero los recursos de contrapartida nacional no se garantizaban por parte de la ESAP dada su resistencia al desarrollo del PSNCM. Sin embargo, con el inicio del Proyecto de Cambio y la generación de nuevas condiciones de trabajo, la Dirección de la ESAP decidió transferir una importante suma de dinero para la operación del PSNCM.

5.3 ¿Cuál fue la experiencia en términos de?:

- **Los actores:**
 - El cambio de actores especialmente de los beneficiarios desestabiliza los procesos y genera resistencia y retrasos en el logro de los resultados.
 - La actitud de los actores para el trabajo en grupo genera resistencia al comienzo, algunos fueron apáticos, escépticos y otros desmotivados por no haberse tenido en consideración desde el inicio del PSNCM.
 - Vencidas las resistencias, identificados los propósitos comunes y los intereses de los actores se generó trabajo, pero después se produjeron sinergias que mejoraron la operatividad del proyecto.
 - Los actores externos que fungieron de asesores fueron gestores de los primeros lazos de confianza entre los individuos miembros del equipo de trabajo, sus aportes en la toma de decisiones permitió avanzar en el logro de los propósitos comunes.

- La voluntad política factor clave: Indudablemente, la actitud positiva de los diferentes actores frente al proyecto de cambio se convierte en un factor fundamental en el logro de los objetivos, se pueden presentar diferencias y dificultades pero mientras se mantenga la voluntad de lograr los resultados siempre habrá soluciones. Este es el caso de los actores involucrados en el proyecto de cambio, en especial de la Dirección de la ESAP.
 - Involucramiento de la Cabeza: En el desarrollo del proyecto de cambio fue importante el liderazgo desde el inicio del Director Nacional de la ESAP y los Codirectores del PSNCM. Este hecho le imprimió autoridad y seriedad a los procesos.
- **El proceso:**
 - **El proceso de planeación:** la planeación fue entendida como un proceso continuo, participativo de definición de orientaciones estratégicas y actividades a desarrollar y de evaluaciones permanentes, lo cual permitió contar desde un inicio con reglas claras, propósitos comunes y definición de acciones concretas para los equipos de trabajo. Este facilitó la articulación y trabajo en equipo de los diferentes actores.
 - **El proceso de ejecución del PC:** El contar con un beneficiario dispuesto a lograr resultados favorables del PSNCM permitió romper con cuellos de botella en algunas actividades y una operacionalización más rápida del mismo.
 - **El proceso de evaluación:** Aun cuando se dificultó por razones de tiempo de parte de las directivas de la ESAP y ello produjo demoras en la toma de decisiones, la permanente evaluación por parte del equipo de trabajo permitió realizar correcciones y lograr soluciones acordes al momento.
 - **El tiempo del proceso:** Este debió ser iniciado desde el comienzo del PSNCM como estrategia de sostenibilidad, lo que hubiese generado resultados de mayor impacto desde el punto de vista del fortalecimiento municipal e institucional de la ESAP.
 - **La flexibilidad del proceso:** El desarrollo del PC requirió de varios ajustes en el tiempo producto del aprendizaje, la evaluación y de los tropiezos que permanentemente se presentaron. Ello requirió de una disposición y actitud de los miembros del equipo de trabajar en un proceso dinámico de constante cambio.
 - **La comunicación base de la construcción colectiva:** Desde un comienzo se trató de construir un proceso de comunicación directo y colectivo a fin de que los miembros del equipo de trabajo compartieran propósitos y resultados,

sin embargo, ésta no se dió todo el tiempo, dado que algunos miembros del equipo de trabajo trataron de romper la comunicación como mecanismo de poder y figuración.

- **De los resultados esperados**

- Con relación al logro de los resultados, un factor importante fue el haber vencido las resistencias de las directivas de la ESAP y haber definido con claridad propósitos comunes e intereses de los actores.
- Como se puede observar en el (anexo No 5) los resultados esperados se pueden considerar satisfactorios, parte importante de los conocimientos, metodologías, contenidos académicos, de los programas de capacitación se han logrado transferir a los funcionarios, docentes y estudiantes de la ESAP.
- En la elaboración del presupuesto 2004 de la ESAP se inscribieron proyectos y programas que darán continuidad a los desarrollos alcanzados
- El desarrollo de la Maestría en Administración Pública con énfasis en desarrollo local, ha sido asumido integralmente por la subdirección académica de la ESAP y el PSNCM presta soporte desde el punto de vista de la investigación.
- Los centros de documentación e información municipal cuentan ahora con un soporte técnico y administrativo y se han articulado a la estrategia de conectividad de la ESAP, lo cual garantiza su sostenibilidad.
- Los desarrollos desde el punto de vista técnico de los CEDIM siguen siendo una preocupación, especialmente por falta de tiempo para culminar los procesos.

- **Factores de Éxito:**

- Desarrollar un proceso de planeación participativo que permitió romper el hielo y lograr los primeros acuerdos acerca de la operación del PSNCM en el 2003.
- Lograr vencer, a través de la negociación y administración del conflicto, las resistencias de los directivos de la ESAP.
- Lograr establecer propósitos comunes y haber identificado intereses individuales que permitieran la negociación. Estos hacían referencia al cumplimiento de las metas en el 2003, la búsqueda de la sostenibilidad del PSNCM y del fortalecimiento institucional de la ESAP.
- La voluntad política, la actitud positiva de los diferentes actores frente al proyecto de cambio se convierte en un factor fundamental en el logro de los objetivos, en especial de la Dirección de la ESAP.

- El liderazgo desde el inicio del Director Nacional de la ESAP y los Codirectores del PSNCM le imprimió autoridad y seriedad a los procesos.
 - Contar con los recursos de financiamiento apropiados para sustentar los procesos.
 - La permanente comunicación y flujo de información, que permitió generar confianza y desvirtuar rumores que producían ruidos en el normal desarrollo del PSNCM.
- **Los obstáculos**
 - No haber definido desde un comienzo una estrategia de institucionalización del PSNCM en la ESAP que le permitiera tener sostenibilidad en el tiempo a partir de la adopción de resultados, nuevos conocimientos, metodologías y desarrollo técnico.
 - No haber definido desde el inicio del proyecto como interés de la ESAP contar con los resultados del PSNCM como medio de fortalecimiento institucional.
 - La obstinada posición en contra del PSNCM de algunos funcionarios medios de la ESAP, que con sus comentarios y rumores de pasillo generaron desconfianza y conflicto en los miembros del equipo humano para la transferencia del PSNCM.
 - La demora en la toma de decisiones por parte de algunos directivos de la ESAP, lo que produjo rezago en el desarrollo de algunas de las actividades planeadas.
 - Los imprevistos en la contratación de servicios y obras que generaron demoras en la ejecución de algunos programas relacionados con los CEDIM.
 - El cambio de expertos durante el tiempo de ejecución produjo rezago de algunos programas como el de Escuelas de Gobierno.
 - **Las Hipótesis y su verificación.**

Si el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación se desarrolla de manera coordinada con la Escuela Superior de Administración Pública se garantiza una mayor sostenibilidad del mismo en el tiempo.

De hecho el trabajo coordinado, concertado y ejecutado conjuntamente con la ESAP, como se demuestra en el anexo No 5, no sólo generó resultados rápidos sino que se produjeron condiciones para que los resultados, conocimientos, metodologías y técnicas se sigan implementando a partir del año próximo. Hechos generadores como los que aquí se expresan son una evidencia de ello.

- La incorporación en la propuesta de reestructuración de la ESAP de la conformación de un grupo humano que de soporte a las actividades de los centros de documentación e información CEDIM.
- La contratación de 12 coordinadores de los centros de documentación y 24 pasantes que apoyan procesos de investigación.
- La incorporación de proyectos (capacitación indígena, programa viernes del concejal, diplomados de formulación de proyectos de inversión, control social, maestría en administración pública financiamiento de recurso humano responsable de los centros de documentación e información etc) en la programación presupuestal de 2004 garantizan su sostenibilidad en el tiempo.
- La firma de convenios de financiamiento con la fundación Hans Seidel Stiftung se constituye en fuente de financiamiento y sostenibilidad de los resultados alcanzados por el PSNCM.
- La inversión realizada por la ESAP de cerca de US\$ 1.200.00 en un proceso de sistematización e interconexión de las sedes territoriales con la ESAP central, lo cual garantiza la interconexión de los centros de documentación e información municipal CEDIM.

Si la Escuela Superior de Administración Pública asume la responsabilidad del desarrollo del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación y sus resultados, está se vera institucionalmente fortalecida.

Sin duda, una mayor apropiación del PSNCM por parte de la ESAP ha mejorado su imagen frente a los funcionarios locales y organismos internacionales. La ejecución de 2 encuestas a beneficiarios del PSNCM y algunos hechos generadores así lo demuestran:

- Encuesta realizada a 57 beneficiarios (alcaldes y funcionarios municipales) de la Escuela de Gobierno del Occidente de Antioquia.

Con el propósito de identificar el impacto logrado a partir de las acciones realizadas por la Escuela de Gobierno del Occidente de Antioquia, y la aplicación de la metodología “aprender haciendo” solicitamos a los asistentes responder cuatro preguntas abiertas para las cuales se encontraron los siguientes resultados:

- **¿ Cómo cambió el conocimiento que usted tiene de la ESAP y sus programas al comparar la situación antes y después de las actividades de Escuela de Gobierno?**

Un 33% no conocía de sus actividades y un 20 % no sabía de su existencia. Otras opiniones expresadas fueron las siguientes:

Sólo se conocía por los libros, hoy por los capacitadores. Antes era una institución de capacitación más, hoy es instrumento indispensable de apoyo Municipal. Antes no tenía criterio alguno, hoy se reconoce como buena, seria y de interés para cumplir mejor las responsabilidades.

Hoy se sabe que la ESAP no sólo se interesa en formar profesionales sino que además promueve el desarrollo local y regional.

- **¿ Cómo se modificó su percepción sobre esta institución?**

La ESAP ha ayudado a mejorar la calidad de los funcionarios, se reconoce el apoyo brindado, la percepción cambió positivamente.

En razón de los conocimientos que se adquirieron, la aceptación de la ESAP es muy buena. Hoy es motivo de orgullo haber pertenecido a la Escuela, se reconoce como una institución seria, idónea y útil para la educación desescolarizada, se resalta su proyección hacia la provincia y que los programas obedezcan a las necesidades de cada región y Municipio, se reconoce que la ESAP es muy útil para la formación de gobernantes honestos con sensibilidad social y con propuestas acorde a las necesidades sociales y disponibilidad de recursos.

- **¿ Si la ESAP programa actividades futuras retomando esta experiencia de Escuela de Gobierno, usted participaría?**

El 100% manifiesta que participaría con mucho entusiasmo. En general prefieren que la capacitación se realice en su región.

○ **¿ Qué temáticas y metodología preferiría?**

El 100% sugiere seguir utilizando la misma metodología empleada "aprender haciendo". Se recomiendan profundizar en las siguientes temáticas; elaboración de proyectos, medio ambiente, participación, contratación, políticas públicas, reformas legislativas, desarrollo rural, Salud pública, responsabilidad fiscal, Indicadores financieros, Manejo financiero, Cadenas productivas y clusters, Ética pública. Todas las temáticas mencionadas fueron objeto de trabajo durante el diplomado

- Encuesta realizada a 63 funcionarios (alcaldes, concejales, diputados y funcionarios públicos municipales) beneficiarios de los diplomados de finanzas públicas, en los departamentos de Boyacá, Tolima y Cauca, ver anexo No 6, orientados a generar procesos de aprendizaje activo que conllevan utilizar los conceptos y experiencias transmitidas en el aula, a procesos de aplicación práctica que permiten un efectivo aprendizaje personal y a la vez generan oportunidades de potenciación en áreas específicas de la administración pública local. Se solicitó a los asistentes responder seis preguntas cerradas con comentarios para las cuales se encontraron los siguientes resultados:

○ **¿Con la metodología utilizada en el desarrollo del diplomado, ha podido aprender los diversos temas en mejor forma que si hubieren utilizado metodologías tradicionales de enseñanza?**

El 94% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: Tuvo un enfoque práctico y focalizado en las partes relevantes de los temas tratados; proporcionó y amplió los conocimientos y campo de aplicación de la normatividad territorial y las finanzas públicas; permite intercambio de conocimientos entre los estudiantes y el profesor; son muy prácticas y enfocan la temática al nivel municipal; se reciben mejor los conocimientos, haciéndolos prácticos y por ende se captan y graban rápidamente.

○ **¿El requisito de elaborar un trabajo utilizando los conceptos recibidos en el diplomado, lo considera de importancia para la aplicación de dichos conceptos a la situación específica de la entidad a la cual está vinculado?**

El 84% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: Porque se hace un trabajo práctico y aplicable a las administraciones; es un aporte a la

modernización del sistema contable; lo aprendido se debe vivenciar en un caso práctico del ente territorial; está impartiendo capacitación sobre temas actuales y sobre todo necesarios, además los docentes son excelentes.

- **¿Los resultados obtenidos en la elaboración del trabajo han sido satisfactorios para el aprendizaje de los temas del diplomado?**

El 79% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: Permite a través del conocimiento adquirido un mejor desempeño en las labores diarias; se tienen elementos de juicio para su elaboración, la aplicación de los temas teóricos a una práctica basados en casos reales permiten confirmar y aumentar los conocimientos; amplió y afianzó los conocimientos llevándolos a la práctica; este diplomado nos dio las pautas para encontrarle solución a la crisis de las finanzas públicas territoriales, departamentales y nacionales.

- **¿Los temas desarrollados han permitido alcanzar una adecuada comprensión de la problemática financiera de la entidad a que pertenece y la necesidad de establecer planes de acción para su mejoramiento?**

El 95% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: Dan las bases y la orientación preliminar para identificar los problemas de la entidad; se cuenta con herramientas y conocimientos para evaluar objetivamente la situación del municipio; a través del diplomado se pudo identificar en las Entidades las fallas que existen ya sea de orden procedimental o legal; nos permitió darnos cuenta que las empresas están débiles financieramente por falta de capacitación del personal; contribuye a mejorar los controles ejercidos en cada una de las entidades.

- **¿Con la ejecución de este diplomado ha mejorado su percepción sobre la calidad y utilidad de los programas de capacitación de la ESAP?**

El 98% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: La ESAP es una entidad que puede brindarle mucho al país; sugerimos que estos diplomados se realicen con mayor frecuencia; es la universidad más especializada en temas de Administración Pública; son realmente prácticos y apuntan a resolver los principales problemas de las entidades públicas; se

esmeran por mejorar la calidad en la educación pública, buscando diferentes alternativas de capacitación; este tipo de capacitación es muy cómoda en cuanto a lugar, valor y además con calidad; genera espacios para resolver las necesidades de los entes públicos.

- **¿Los conceptos recibidos en el Diplomado han permitido su utilización práctica en el ejercicio de las actividades que le corresponde ejercer en la entidad a que pertenece?**

El 93% respondió de manera afirmativa. De la apreciación de los estudiantes se resalta: Se nos dan herramientas valiosas, actualizadas y de aplicación inmediata que contribuyen a mejorar la gestión de las entidades territoriales; el diplomado ha sido de gran importancia en mi crecimiento profesional, así como en la capacitación requerida para mi trabajo; se ha adquirido una nueva experiencia y metodología de trabajo; el ampliar y profundizar los conocimientos sobre finanzas públicas, me proporciona herramientas para ejercer un mejor control a las mismas; todos los conocimientos adquiridos en este diplomado, servirán para que el municipio se gestione de una manera correcta.

- **Hechos generadores:**

Algunos de los hechos generadores que denotan un cambio de actitud y confianza de las instituciones hacia la ESAP a partir del desarrollo del Proyecto de Cambio son:

- El mes de febrero del 2003 la ESAP y el programa Colombia de la Universidad de Georgetown firmaron un acuerdo para desarrollar, con base en la experiencia de Capacitación de la ESAP y el PSNCM, "programas de formación y capacitación dirigidos a las autoridades de los entes territoriales; en la generación de procesos de investigación con el fin de fortalecer la gestión de los órganos legislativos a nivel nacional, departamental, municipal y local; promover el intercambio de docentes que apoyen el desarrollo de la maestría en administración pública y de los procesos de integración económica internacional, de conformidad con las necesidades de Capacitación"¹⁰ esto permitió desarrollar de manera conjunta el programa "viernes del concejal" y el apoyo a la maestría.

¹⁰ Convenio Georgetown- Escuela Superior de Administración Pública.

- El 15 de agosto del 2003 la ESAP presenta a la Delegación de La Unión Europea en Colombia una Propuesta, anexo No 7, para desarrollar el componente institucional de tres nuevos proyectos de cooperación denominados “laboratorios de paz”, sustentada en la experiencia adquirida por el PSNCM-ESAP. La propuesta fue de buen recibo y se tramita con los órganos de decisión en la Comisión Europea.
- El 10 de julio del 2003, el Departamento Nacional de Planeación y la Universidad de los Andes, invitaron a la ESAP a participar en el proyecto “Centro de Entrenamiento para la Administración de Gobiernos Locales”.
- El 29 de julio del 2003 el Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Regional, a través de la oficina para América Latina y el Caribe, propone a la ESAP y al PSNCM una “alianza estratégica de cooperación para la realización del tercer curso de planificación para los funcionarios de la mesa de planificación Bogotá- Cundinamarca, teniendo en cuenta la gran experiencia en materia de capacitación de capacitadores que se ha implementado en la Escuela de Gobierno de Cundinamarca”¹¹
- El 27 de agosto del 2003 la Cámara de Comercio de Bogotá en comunicación remitida al Director de la ESAP “ solicita el apoyo en las condiciones que se acuerde, del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Para asegurar con mayor contundencia a través de las metodologías por ustedes utilizadas, la participación, consenso, decisión y ejercicio del control social en la ciudad”¹²

¹¹ Comunicación escrita de la doctora Claudia Hochino, Coordinadora de la Oficina para América Latina y el Caribe Centro de Naciones Unidas para el Desarrollo Regional.

¹² Comunicación 04217 escrita por el Dr. Juan Fernando Patersoon Samper, Director del Programa Veedurías de la Cámara de Comercio de Bogotá

III. CONCLUSIONES

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6.1 El impacto del PC en el entorno.

6.1.1 destinatarios

- A funcionarios de agencias de cooperación internacional.
- Directores de proyectos de cooperación internacional.
- Directivos de instituciones que son beneficiarias de proyectos de cooperación técnica internacional.
- Autoridades y funcionarios de la Escuela Superior de Administración Pública.
- Diseñadores de proyectos de cooperación.
- Centros Universitarios.
- Cualquier autoridad o consultor que desee implementar un proceso de cambio institucional.
- A mí mismo.

6.1.2. El impacto.

El tema de la sostenibilidad de los proyectos ha sido considerado, en los últimos años, de gran importancia por parte de los donantes y beneficiarios de la Cooperación Técnica Internacional. No son pocos los proyectos que por falta de la definición clara de estrategia desde la formulación del mismo han visto disminuido su impacto al no poder transferir los saberes, conocimientos, desarrollos tecnológico y metodológicos adquiridos durante su desarrollo y que en últimas garantiza la continuidad en el tiempo de éstos y el objetivo mismo de la cooperación internacional.

Mi Proyecto de Cambio, es un proceso ejemplarizante de sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional. Es un ejemplo claro de institucionalización de la asistencia técnica internacional y de cómo resolver o administrar conflictos a fin de lograr que los resultados de un proyecto de cooperación técnica internacional pueda seguir dando frutos a largo plazo.

El resultado del mismo, las reflexiones sobre el proceso y las conclusiones del Proyecto de Cambio, pueden dar luces a los donantes y beneficiarios de la cooperación que permitan definir políticas orientadas a

lograr la prolongación y mantenimiento de los beneficios de la cooperación a largo plazo.

6.2 Que he aprendido de la sostenibilidad de los proyectos de cooperación técnica internacional.

Sí se considera a la cooperación internacional como el capital semilla que permite iniciar nuevos procesos o permite realizar ajustes a procesos en marcha con base en los saberes, conocimientos y desarrollos tecnológico de los cooperantes y la sostenibilidad como la continuidad y uso de los procesos iniciados ajustados a las condiciones y características de cada beneficiario con el objeto de alcanzar el máximo de beneficios de las experiencias adquiridas, las lecciones aprendidas sobre la sostenibilidad del PSNCM son las siguientes:

- La sostenibilidad de un proyecto debería ser materia central de los convenios de cofinanciación en los que es necesario establecerse claramente el compromiso de los beneficiarios por generar las condiciones para darle continuidad y de los cooperantes de contemplar las acciones pertinentes para la transferencia de saberes, conocimientos, desarrollos metodológicos y tecnológicos.
- La sostenibilidad de los proyectos de cooperación no deben seguir estando sujeta a los vaivenes de los cambios de política y de administraciones de los beneficiarios.
- No es conveniente que la sostenibilidad sea considerada factor fundamental del ciclo de proyecto cuando éste está en su etapa de cierre, ésta debe ser tenida en cuenta en todo el ciclo de proyecto, es decir, debe ser estimada como factor transversal de todas las etapas del proyecto incluida su formulación.
- El afán y preocupación por alcanzar los resultados propuestos en los proyectos de cooperación en reiteradas ocasiones se constituyen en una limitante para el logro de la sostenibilidad de los mismos, en la medida que genera conflicto con los beneficiarios, que manejan otros tiempos.
- La sostenibilidad es el factor determinante de la eficiencia y mejor uso de los recursos internacionales y nacionales de los proyectos de cooperación.
- La sostenibilidad de un proyecto debe ser el eje central sobre el cual gire las acciones y gestión de actores y agentes ejecutores de proyectos.
- La confianza mutua, la permanente comunicación y la prevalencia de intereses comunes entre cooperantes y beneficiarios deben ser considerados factor de éxito en el logro de los resultados los proyectos y de la sostenibilidad de estos en el tiempo.
- El monitoreo, evaluación y rendición de cuentas debe ser un proceso continuo y sus resultados deben permitir la reflexión y definición de acciones a seguir para que se puedan resolver

problemas domésticos de gestión y así la sostenibilidad sea una realidad.

- La manera más efectiva de lograr la sostenibilidad del proceso y continuidad de los beneficios generados es el trabajo compartido con el grupo meta y de la responsabilidad del beneficiario de garantizar una instancia responsable de recoger y proyectar los aprendizajes.

Durante el proceso desarrollado del PC se pudo identificar una serie de factores que permitieron alcanzar parcialmente los resultados propuestos y que se constituyen en lecciones aprendidas. Algunas de estas son:

- La voluntad política factor clave: Indudablemente, la actitud positiva de los diferentes actores frente al proyecto de cambio se convierte en un factor fundamental en el logro de los objetivos, se pueden presentar diferencias y dificultades pero mientras se mantenga la voluntad de lograr los resultados siempre habrá soluciones.
- Involucramiento de la Cabeza desde el inicio del proceso le imprime autoridad y seriedad a los procesos.
- La planeación debe ser entendida como un proceso continuo, participativo de definición de orientaciones estratégicas y actividades a desarrollar y de evaluación permanente, lo cual permitió contar desde un inicio con reglas claras, propósitos comunes y definición de acciones concretas para los equipos de trabajo. Este facilitó la articulación y trabajo en equipo de los diferentes actores.
- Existe un vademécum importante de metodologías, instrumentos y herramientas que facilitan la obtención de los resultados y su uso depende de las características mismas de cada Proyecto de Cambio.
- Es importante desde un comienzo definir una estrategia de institucionalización de los proyectos de cooperación que le permitiera tener sostenibilidad en el tiempo a partir de la adopción de resultados, nuevos conocimientos, metodologías y desarrollo técnico.
- Un Proyecto de Cambio puede generar o promover otros proyectos de cambio complementarios, en este caso se generaron proyectos importantes como la reorganización del Instituto de investigaciones de la ESAP, el diseño, organización e implementación de una política institucional de investigación y la creación de aulas virtuales.

6.3 Recomendaciones

Al Gobierno Nacional, Agencia Colombiana de Cooperación Técnica Internacional.

- Política nacional de cooperación: Los gobiernos beneficiarios de la cooperación deben formular una política de cooperación acorde con sus necesidades y prioridades de cada territorio. No es suficiente que los países donantes estén dispuestos a colocar recursos en proyectos formulados tomando sólo en consideración sus expectativas de desarrollo, experiencias y conocimientos, pues estos al no contar con el pleno beneplácito del beneficiario no garantizan sus sostenibilidad en el tiempo.
- Política de sostenibilidad de los proyectos de cooperación: debería ser exigible por parte del Gobierno Nacional y las entidades de control a los beneficiarios, darle sostenibilidad a los proyectos de cooperación en el tiempo. De no cumplir con esta condición debería ser definida esta como falta grave de los servidores públicos por detrimento patrimonial.
- La sostenibilidad de los proyectos debe ser considerada en todo el ciclo de proyecto, debe ser estimada como factor transversal de todas las etapas del proyecto incluida su formulación.
- La evaluación de la sostenibilidad de los proyectos debe ser una actividad permanente de los coordinadores de proyectos en las agencias de cooperación a fin de garantizar la institucionalización de los mismos.

A la ESAP en relación con el PC.

- Continuar con las actividades definidas para lograr la transferencia integral del PSNCM a la institución.
- Promover para el año 2004 actividades que le den continuidad a los programas desarrollados y que han mejorado la imagen de la institución en el nivel territorial.
- Seguir promoviendo la coordinación institucional como factor de éxito en los procesos de capacitación.
- Divulgar los resultados del PSNCM entre las instituciones beneficiarias y oferentes a fin de seguir construyendo una nueva imagen de la institución.

A La maestría

- Profundizar en el tema de administración o manejo de conflicto, como herramienta metodológica fundamental para el desarrollo de los Proyectos de Cambio.
- Procurar que la formulación de la tesis sea acompañada a través de cada módulo quincenal y hacerle seguimiento por medio de la definición de metas parciales.
- El desarrollo parcial de las tesis debe ser objeto de conocimiento de los maestrantes a través del aula virtual, con lo cual se podría desarrollar un proceso de cooperación horizontal entre estos y un enriquecimiento de conocimientos sobre diversos temas.

BIBLIOGRAFÍA

Zimmermann Arhur, Gestión de cambio organizacional: Caminos y Herramientas, Edición ABY-YALA Quito – Ecuador 2002.

Gesa Grundmann, Joachim Stahl, Como la sal en la sopa, Edición ABY-YALA Quito – Ecuador 2002.

Departamento Nacional de Planeación, Evaluación de la descentralización municipal en Colombia, Edición DNP Bogotá – Colombia 2002.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Global 1999-2003, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 1999.

Comisión Europea, En foque integrado y marco lógico, manual de gestión del ciclo de un proyecto. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto, febrero de 1993.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Anual 1999, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 1999.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Anual 2000, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 2000.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Anual 2001, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 2001.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Anual 2002, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 2002.

Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, Plan Operativo Anual 2003, Mimeógrafo Bogotá – Colombia 2003.

Departamento Nacional de Planeación, "Plan Nacional de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario", Edición DNP Bogotá – Colombia 2003.

Analucía Hincapié Correa y otros, El proceso de descentralización y la dinámica regional en Colombia, Editorial Corporación para el desarrollo de la investigación y la docencia económica, Medellín – Colombia 1999.

Corporación para el desarrollo humano, Participación de las mujeres en el proceso de paz, Edición Impresión y pre prensa digital Bogotá – Colombia 2003.

Proequidad/ GTZ, Planes de desarrollo con equidad, Impresión Carlos Acosta Bogotá – Colombia 1998.

Anexos.

- **Anexo No.1:** Resultados del proyecto sistema nacional de capacitación municipal a diciembre del 2002.
- **Anexo No 2:** Taller “lineamientos para la preparación del plan operativo anual POA –2003”
- **Anexo No 3:** Análisis de resistencias por actores.
- **Anexo No 4:** Plan de transferencia del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación a la Escuela Superior de Administración Pública, metodología.
- **Anexo No 5:** Estado de avance de en la institucionalización del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal en la Escuela Superior de Administración Publica.
- **Anexo No 6:** Encuesta a estudiantes de diplomado en finanzas públicas.
- **Anexo No 7:** Propuesta de fortalecimiento institucional para los laboratorios de paz a desarrollarse con cooperación de la Unión Europea

ANEXOS

**INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROYECTO SISTEMA
NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL EN LA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO EN MAESTRÍA EN
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL**

ROBERTO PRIETO LADINO

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
PROGRAMA LATINOAMERICANO DE MAESTRIA EN
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL
QUITO – ECUADOR**

AÑO 2.003

ANEXO No 1

**RESULTADOS DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL
DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL A DICIEMBRE DEL
2002**

1.3.1. Componente Capacitación Municipal

En desarrollo de este componente se realizaron las siguientes actividades:

Programa de Capacitación indígenas	
Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>1.1 Proyectos de Inversión</p> <p>A octubre de 2002, 5 resguardos indígenas han formulado y conseguido cofinanciación por lo menos para 10 proyectos de inversión en diferentes sectores de la administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las comunidades indígenas recibieron asesoría y elaboraron 10 proyectos de inversión así: Ingas del Valle de Sibundoy (Putumayo): 3, los que están para ajustes de viabilidad. Embera chamí del Resguardo La Montaña (Riosucio Caldas): 7. Un proyecto se registró para cofinanciación en el DRI Bogotá, según oficio 8827 del 16-12-2002. Existe respuesta positiva. Seis están proceso de ajustes de viabilidad para enviarse a las ONG de Cooperación Internacional. Asistieron a la capacitación 237 personas.
<p>1.2 Planes de vida</p> <p>A diciembre de 2002, por lo menos dos Resguardos Indígenas han formulado, en forma participativa, el diagnóstico de sus Planes de Vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> En los resguardos embera chamí de la Montaña (Riosucio Caldas) y de las comunidades ingas del Valle de Sibundoy (Putumayo), se realizaron 9 eventos tipo seminario-taller sobre acompañamiento a la elaboración del respectivo Plan de Vida. Cada comunidad tiene su documento con la primera versión de autodiagnóstico comunitario Se registró una asistencia de 1.116 personas. Se fortaleció la capacidad de convocatoria y el interés por resolver sus necesidades colectivamente.
<p>1.3 Legislación indígena</p> <p>A diciembre de 2002 se han realizado dos Diplomados en Derecho y Legislación indígena y cada participante ha puesto sus conocimientos al servicio de la comunidad a la que pertenece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Ejecutados 5 Diplomados en Derecho y Legislación Indígena, así: Medellín (Antioquia), Popayán y Caloto (Cauca), Ipiales (Nariño), Coyaima (Tolima). En ejecución está el de Riosucio (Caldas), que se inició en noviembre de 2002. Se registró una asistencia de 426 personas. b) Ejecutados 2 talleres sobre "Actualización en Legislación Indígena" en San Andrés de Sotavento (Córdoba y Sucre) y Pereira (Risaralda). c) Ejecutados 21 eventos tipo seminario-taller sobre Ley 715 de 2001 y decretos reglamentarios en lo referente a indígenas. Asistieron 1245 personas. Se definió un nuevo formato para los convenios interadministrativos para la ejecución de los recursos del Sistema General de Participaciones de los resguardos. d) Ejecutados 8 seminarios-taller sobre Control Social a la Gestión Pública. Asistieron 480 personas.
<p>1.4 Capacitación a capacitadores</p> <p>A diciembre de 2002, 100 líderes indígenas, de diferentes etnias, han recibido instrucción para desempeñarse como profesores y facilitadores en diversas áreas y han incorporado las nuevas habilidades y destrezas a su ejercicio docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se capacitaron 110 indígenas que asistieron a los Diplomados de Medellín y Riosucio (Caldas) quienes tendrán que hacer réplicas de capacitación en sus respectivas comunidades. En el módulo de Gestión Pública se trataron los temas: Pedagogía Comunitaria, Elaboración de Propuestas Comunitarias y Gerencia Pública (liderazgo en el sector público). En Antioquia los capacitadores hicieron réplicas con 1.300 personas

Programa de Capacitación con Autoridades, cuerpos colegiados y Equipos de Gobierno	
Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>2.1 Actualización necesidades de capacitación</p> <p>A junio de 2002 se cuenta con un documento actualizado de necesidades de capacitación en las áreas de interés del Proyecto (ver obj. específico del Proyecto, num. 2), que permitan programación y ejecución de eventos de capacitación en las mismas áreas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Documento entregado sobre "Identificación de demandas de capacitación municipal a partir de la evaluación de la información sobre gestión territorial consignada en el formato G del formulario –Ejecución presupuestal año 2000-reportada por los municipios al Departamento Nacional de Planeación" Realizado el inventario de nuevas normas, sobre las cuales se hizo capacitación en el segundo semestre de 2.002. Realizados 8 Talleres ZOOP sobre "Identificación de necesidades de capacitación" en las Escuelas de Gobierno. Y con base en sus resultados, se hizo la programación de capacitación o ajustes a ella.
<p>2.2 Formación información masiva</p> <p>A junio de 2002 se han realizado</p>	<ol style="list-style-type: none"> Programadas, diseñadas y emitidas el ciclo de 9 tele conferencias con temas de interés territorial: <ol style="list-style-type: none"> La gestión pública territorial contemporánea. El manejo gerencial, clave del éxito de las entidades territoriales.

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>por lo menos tres eventos de formación/información sobre reformas constitucionales y legales al régimen territorial, dirigidas a funcionarios territoriales y comunidad en general, para los cuales se han utilizado medios masivos de comunicación.</p>	<p>c) La planeación: columna vertebral de la gestión pública territorial. d) El manejo efectivo de la salud y la educación. e) Convivencia y gobernabilidad en las entidades territoriales. f) El manejo financiero y las finanzas de las entidades territoriales en crisis. g) La eficiencia en la prestación de los servicios públicos. h) La transparencia y la contratación pública territorial. i) El talento humano, centro de la gestión territorial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ejecutados 23 eventos (primer semestre) sobre la Ley 715 de 2001 con la asistencia de 5724 participantes. 3. Realizados 2 eventos sobre "Participaciones, competencias y normas disciplinarias para Concejales" en las ciudades de Tunja e Ibagué con 29 asistentes. 4. Ejecutado un Taller sobre capacitación en Administración pública dirigido a Concejales del Meta con 43 asistentes. 5. Ejecutado un Taller sobre Reestructuraciones Administrativas en Cali con 37 asistentes. 6. Ejecutados 43 eventos sobre "Implicaciones financieras, funcionales e institucionales de la Ley 715 de 2.001" con 1591 asistentes. (datos por confirmar) 7. Del programa "El viernes del Concejal" se han realizado: <ol style="list-style-type: none"> a) 5 Talleres del módulo: "Capacitación a capacitadores" con una asistencia global de 68 personas. b) 18 Talleres del módulo N° 1: "El Concejo, los concejales y su entorno municipal" con 628 asistentes. c) 18 Talleres del módulo N° 2: "Cómo fortalecer los Concejos Municipales en Colombia" con una asistencia global de 557 personas. d) 18 Talleres del módulo N° 3: "Cómo fortalecer la gestión municipal de Desarrollo Económico?" con una asistencia global de 601 personas. e) 18 Talleres del módulo N° 4: "Cómo fortalecer los Concejos Municipales en Colombia" con una asistencia global de 448 personas. 8. Emitidas 4 Teleconferencias en el marco del programa "Viernes del Concejal", módulos N° 1, 2, 3 y 4. 9. Ejecutado un evento sobre "Entidades prestadoras de los servicios de acueducto y alcantarillado municipal" en Montería en colaboración con el Ministerio de Desarrollo con 26 asistentes. 10. Realizado 1 Seminario-Taller sobre "Finanzas Municipales" con la Federación Colombiana de Municipios en Ocaña (N de Santander). 29 asistentes.
<p>2.3 Diplomados</p> <p>A diciembre de 2002, 300 funcionarios municipales de los departamentos de Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Boyacá, Caldas, Risaralda, han terminado estudios de Diplomado en diferentes áreas y han incorporado las nuevas habilidades y destrezas a su práctica laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutados Diplomados en: <ol style="list-style-type: none"> a) Educación para el ejercicio de lo público y el desarrollo territorial b) Gerencia de las Entidades Territoriales en Tiempos de Cambio c) Fronteras d) Herramientas para la Gestión Pública e) Control Social a la Gestión Pública f) Gestión de Proyectos de Inversión Pública g) Finanzas Públicas Territoriales h) Promoción del Control Social a la Gestión Pública con jóvenes estudiantes i) Control Interno en Entidades Territoriales <p>Todos con la asistencia global de 1487 personas.</p> 2. Ciento cuarenta (140) proyectos de aplicación elaborados por los participantes, durante los diplomados de Gestión de Proyectos y Gerencia de las Entidades Territoriales, están en ejecución en sus respectivos lugares de trabajo. 3. Durante el diplomado de Finanzas Públicas se hizo discusión y se plantearon soluciones a problemas concretos de cada una de las entidades territoriales participantes. 4. En el diplomado de Control Interno, se elaboró una propuesta concreta para implementar el Sistema de Control Interno en cada una de las entidades territoriales participantes.
<p>2.4 Reediciones</p> <p>A junio de 2002 se han reeditado por lo menos 10 obras publicadas anteriormente por el Proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparados términos de referencia, contratados, entregados y revisados 15 módulos actualizados y diagramados en hipertexto. <ol style="list-style-type: none"> a) Administración de Personal b) Ciudades del Conocimiento c) Contratación Administrativa d) Elementos del Control Fiscal e) El Concejo Municipal f) El Alcalde Municipal g) El Personero Municipal h) Participación Comunitaria i) Régimen Municipal Colombiano j) Régimen Departamental Colombiano k) Gestión Presupuestal l) Contabilidad Pública m) Nueva Gestión Pública n) Servicios Públicos o) Plan Nacional Control Social a la Gestión Pública

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>2.5 Publicaciones</p> <p>A septiembre de 2002 se han realizado seis publicaciones sobre los temas de interés del Proyecto y han sido difundidas entre los sectores de la administración pública llamados a aplicarlas.</p>	<p>2. Reedición de 1.000 ejemplares de las cartillas N° 4 "Manual agua no contabilizada" y 5 "Catastro de usuarios" del Programa de Cultura empresarial.</p> <p>1. Publicados 6 textos sobre temas relacionados con Desarrollo Local, Fronteras y Gobernabilidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo Político y Gobernabilidad Democrática – listo para publicar. Metodologías para hacer seguimiento al Plan de Desarrollo de Pereira. Distritos Agroindustriales Impacto y Proyección de la Maestría en Administración Pública. Nueva Gestión pública <p>2. Publicación en CD de 40 títulos como material de apoyo al Diplomado "Gerencia de las Entidades Territoriales en tiempos de cambio"</p> <p>3. Publicado material de apoyo al Seminario-Taller sobre "Implicaciones presupuestales, funcionales e institucionales de la Ley 715 de 2.001"</p> <p>4. Editado documento COMPES 3155 sobre "Fronteras"</p> <p>5. Editado módulo 1 "Teoría de la Administración Pública" y el CD correspondiente.</p> <p>6. Los documentos editados fueron distribuidos a entidades públicas y organizaciones según su contenido.</p>
<p>2.8 Apoyo a seminarios internacionales</p> <p>A noviembre de 2002, y con el apoyo del Proyecto se han realizado seminarios internacionales sobre temas varios como gestión del talento humano, descentralización y derechos humanos. Sus memorias han sido difundidas.</p>	<p>Nota:</p> <p>El evento "Octavo Encuentro Nacional y Tercero Internacional de Control Interno: por una gestión con transparencia" se llevo a cabo por el DAFP, con el apoyo de la ESAP (ambas entidades vinculadas al proyecto). Tuvo sede en Bogotá 3-5 de julio 2002.</p> <p>Los destinatarios, los contenidos y los invitados del evento se hicieron coincidentes con los pretendidos por el proyecto, que en consecuencia se abstuvo de adelantar una labor similar y repetitiva</p>

Programa de Capacitación en Escuelas de Gobierno	
Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>3.1 Escuelas de Gobierno</p> <p>10 Escuelas de gobierno funcionando y como efecto de su acción:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentran en funcionamiento las Escuelas de Gobierno de Antioquia (19 municipios), Atlántico (23 municipios), Boyacá (6 municipios), Caldas (27 municipios), Cundinamarca (18 municipios), Norte de Santander (9 municipios), Risaralda (14 municipios), Valle (18 municipios). Adicionalmente se adelantan procesos en Magdalena Medio, Sibaté y Valledupar. Es decir que se activaron 2 nuevas Escuelas de Gobierno (Norte de Santander y Valle) y se reactivaron actividades en una de ellas (Valledupar).
<p>3.2 Planes de Desarrollo</p> <p>A diciembre del 2002, tres departamentos de la jurisdicción de las escuelas de gobierno han puesto en marcha programas de acompañamiento a la ejecución de los planes de desarrollo municipales y de ordenamiento territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Antioquia, Caldas y Cundinamarca han adoptado programas de apoyo a las cadenas productivas previstas por los planes de desarrollo de sus municipios. En Antioquia, Atlántico, Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Risaralda y Norte de Santander, por parte de los departamentos, se han adelantado programas de asistencia técnica y acompañamiento en la gestión (gerencial) de Servicios Públicos en los municipios. La mejora en la gestión de los servicios públicos, está prevista en los planes de desarrollo municipales. En todas las Escuelas de Gobierno (y lideradas por las respectivas gobernaciones) se han realizado actividades relacionadas con el eje financiero, que hace parte de todos los planes de desarrollo. En particular se ha trabajado respecto a la aplicación de la ley 715 de 2001, al ajuste de los presupuestos y al fortalecimiento de la gestión financiera. El Departamento de Santander, adelanta programa de seguimiento y acompañamiento a los planes de desarrollo de todos sus municipios; entre ellos los del Magdalena Medio. En el tema de ordenamiento territorial se ha avanzado significativamente en el trabajo de regionalización de Cundinamarca, como apoyo a la Gobernación y municipios respecto a la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca. Se formuló conjuntamente con la Gobernación y el apoyo de un experto del PSNCM el documento "Bases para la Regionalización de Cundinamarca, que cuenta con mas de 100 mapas temáticos y textos analíticos que se utilizarán en capacitación a los municipios del departamento.
<p>3.3 Gestión financiera</p> <p>A diciembre de 2002, 10 municipios de por lo menos tres escuelas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se han realizado en promedio 3 eventos de capacitación en el tema de Gestión Financiera en las Escuelas de Gobierno de Antioquia, Atlántico, Caldas, Cundinamarca, Risaralda, Sibaté y Valledupar.

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>gobierno han incrementado sus recursos propios en un 10% y/o han reducido sus gastos de funcionamiento en un 10%, con respecto al año 2001</p>	<p>Caldas, Cundinamarca, Risaralda, Sibató y Valledupar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos eventos se han referido a los siguientes temas: • - Al ajuste de presupuestos en concordancia con la ley 715 de 2001, generando el ajuste de presupuestos en 135 municipios. • - A proporcionar bases para la formulación de los prepuestos para el año 2003 en 135 municipios. • La evaluación del incremento de recursos propios y de reducción de gastos de funcionamiento se podrá efectuar a partir de la primera semana de febrero de 2003, momento en que se consolida dicha información por parte de las Contralorías Departamentales.
<p>3.4 Servicios Públicos</p> <p>A diciembre de 2002, 10 municipios de por los menos tres escuelas de gobierno han mejorado su gestión financiera y comercial de los servicios de acueducto y alcantarillado en un 5% respecto al año 2001 y/o han constituido entidades prestadoras de tales servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En total se encuentran participando 135 empresas de diferente tipo (ESP, USP, OSP y Acueductos Comunitarios, urbanos y rurales administrados por Juntas de Usuarios) de 131 municipios pertenecientes a las Escuelas de Gobierno de Antioquia (37 entidades), Atlántico (26 entidades), Boyacá (6 entidades), Caldas (5 entidades), Cundinamarca (27 entidades), Norte de Santander (10 entidades), Risaralda (25 entidades) y Valle (por definir entidades). • Se han realizado 17 eventos en Gestión empresarial, 5 eventos en aplicación de software Integrín, de gestión empresarial de servicios públicos proporcionado por el Ministerio de Desarrollo, 5 eventos sobre agua no contabilizada y control de pérdidas y 1 evento de "jornadas Educativas" dirigido a la comunidad. Cada módulo de capacitación exige a los municipios participantes la aplicación concreta que se demuestra en el siguiente módulo. • Actualmente está instalado y funcionando el software Integrín en 17 municipios de Cundinamarca, 10 de Risaralda y 3 de Caldas, con el cual se mejora sustancialmente la gestión financiera y comercial de las empresas.
<p>3.5 Desarrollo Económico Regional y Local</p> <p>A diciembre del 2002, dos departamentos de la jurisdicción de las escuelas de gobierno han puesto en marcha programas de impulso al desarrollo económico subregional y también cuatro municipios han puesto en marcha programas de apoyo a empresarios locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En Caldas se ha culminado la formulación de los términos de referencia de todos los instrumentos previstos para el proceso de Distritos Agroindustriales: esquema institucional, seguridad alimentaria, información de preciso e inteligencia de mercados, centros de desarrollo tecnológico, Plan de Gestión, Cooperación Técnica Internacional, Centros de Servicios y Convenios interinstitucionales. • En Antioquia (Occidente), se han desarrollado actividades de sensibilización y de capacitación en el tema de clusters y cadenas productivas, de análisis de los contextos departamental y subregional y de identificación de cadenas productivas promisorias. En acciones lideradas por la Gobernación, se han identificado dichas cadenas (panelera, hortícola, láctea, forestal), entre otras. En la actualidad se cuenta con la siguiente información: acuerdos regionales ya existentes sobre las cadenas y productos a desarrollar, identificación de productos prioritarios por municipio, identificación de organizaciones sociales y productivas existentes y sus debilidades, identificación de los obstáculos que tiene los municipios para que sus productores se integren a las cadenas. • En Cundinamarca se han desarrollado actividades de sensibilización en el tema del desarrollo regional-local y en la identificación y convocatoria de actores regionales para trabajar en los acuerdos departamentales de las cadenas productivas de leche y papa. La cadena de la papa cuenta con una Secretaría Técnica financiada por el Ministerio de Agricultura y se ha avanzado en los acuerdos entre entidades y productores para impulsarla. • Los municipios risaraldenses de Apía, La Celia, Santuario, Balboa, La Virginia y Guática apoyan a los productores locales dentro del marco de las cadenas productivas de mora, plátano y seda. • En Atlántico se realizó un evento de sensibilización sobre el desarrollo económico regional y local a todos los municipios.
<p>3.6 Fronteras</p> <p>A diciembre del 2002, está en marcha por lo menos un plan de integración binacional con participación de los municipios fronterizos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizado un Taller-Encuentro sobre "Integración fronteriza y normatividad en zonas de frontera" con la participación del Ministerio de Relaciones Exteriores con 30 asistentes. • Realizado un Seminario-Taller sobre "Planeación regional e integración fronteriza" con la participación del Ministerio de Relaciones Exteriores con 30 asistentes. • Realizado un taller sobre "Fronteras e integración fronteriza" en Bucaramanga con 88 asistentes. • Ejecutados 11 eventos en modalidad taller: "Encuentro Regional Fronterizo" en Maicao, Valledupar, Puerto Asís, Ipiales, Puerto Carreño, Puerto Inírida, Quibdo, Mitú, Leticia, Arauca y Cúcuta con 1683 asistentes. • Realizado un Taller ZOPP sobre "La misión, visión, objetivos y actividades de la Secretaría Técnica de la CIIDEF" en Bogotá con 18 participantes. • Diseñado conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores Diplomado sobre Integración y Desarrollo Fronterizo, para su realización en 2003. • Firmado acuerdo binacional entre Colombia y Ecuador. • Realizado canje de notas entre Colombia y Perú. • Constituidos diez (10) Comités Territoriales Fronterizos que tienen como tarea (entre otras), la planeación, gestión y evaluación de proyectos y estrategias para el desarrollo y la integración fronterizos.

Programa de Capacitación a la Comunidad

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>4.1 Control social</p> <p>A diciembre 2002 con el involucramiento de las respectivas redes (departamentales) de veedurías, en el 15% de los municipios de las jurisdicciones de al menos tres escuelas de gobierno funcionan procesos de veeduría en torno a proyectos específicos o en torno a algún servicio permanente como salud, educación, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutados 3 eventos de Control Social en Neiva, Tesalia (Huila) y la Plata (Huila) con 186 participantes en total. • Realizado un Seminario-Taller sobre "Participación y Control Social a la Gestión Pública" en Moniquirá con 30 asistentes. • Ejecutado y clausurado el Diplomado "Promoción del control social a la gestión pública con jóvenes estudiantes " en Medellín con la asistencia de 142 docentes. • Realizados 8 Seminarios-Taller de control social dirigidos a comunidades indígenas en: Nariño, Putumayo, San Andrés de Sotavento, Riosucio, San José del Guaviare, Inzá, Santander de Quilichao y Mitú con 493 asistentes. • Realizados 6 eventos de control social dirigido a multiplicadores dentro del programa de "governabilidad" de la Federación Colombiana de Municipios y la Corporación Andina de Fomento con 169 asistentes. • En Magdalena Medio funcionan: a) sendas veedurías permanentes al servicio de Salud en San Vicente y en Bolívar (Santander); b) veeduría específica para el intercambio vial en Barrancabermeja. • En Risaralda, operan en doce municipios comités sectoriales de vigilancia (salud, educación, obras públicas etc). • En el Occidente de Antioquia, operan veedurías permanentes en 12 municipios y operan también veedurías por proyectos en 4 municipios.
<p>4.2 Redes departamentales de Control Social</p> <p>A Diciembre 2002 diez redes departamentales de veeduría funcionando e impulsando los procesos de control social a la gestión pública a nivel local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ejecución el "Plan Padrino", donde cada institución se encarga de dinamizar la red de cada departamento asignado. • Dentro del Plan Nacional de Formación para el Control Social a la Gestión Pública, el Proyecto SNCM "apadrinó" el desarrollo de las redes de Risaralda, Quindío, Caldas y Santander. • A diciembre, y según el DAFP funcionan las siguientes redes departamentales de Control Social: Santander, Cauca, Bogotá, Cundinamarca, Magdalena, Córdoba, Nariño, Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca, Norte de Santander, Tolima y Huila.
<p>4.3 Equidad de Género</p> <p>A diciembre 2002 por lo menos diez municipios de los atendidos por las escuelas de gobierno han puesto en marcha programas sociales que incluyen la equidad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutados dos eventos de Primeras Damas con las Gobernaciones de Santander y Norte de Santander con 119 participantes de • Durante los eventos se hizo asistencia técnica sobre los proyectos de equidad de género contenidos en los planes de desarrollo de cada municipio.
<p>4.4 Afrocolombianos</p> <p>A diciembre del 2002 se encuentran fortalecidas dos organizaciones regionales de afro colombianos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizados dos eventos sobre Ley 715 en zonas de predominio afrocolombiano. <p>Nota: Los eventos de fortalecimiento a las organizaciones de afrocolombianos quedaron supeditados al levantamiento de inventario de dichas organizaciones por parte del Ministerio del Interior. El Ministerio no concluyó (durante 2002) dicho inventario.</p>
<p>4.5 Conciencia ambiental</p> <p>A diciembre del 2002, el 5% de los municipios atendidos por las escuelas de gobierno han adoptado programas para el incremento de la conciencia ciudadana en la protección ambiental y la producción sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de 2 Seminarios-Taller sobre "Gestión Local en Salud y Medio Ambiente" en Manizales con la asistencia de 42 personas y Moniquirá con 30 asistentes. • Apoyo temático a dos eventos masivos de formación a CORPOCHIVOR sobre Medio Ambiente. • Realizado un Seminario-Taller sobre "Solidaridad y Responsabilidad Ambiental Municipio-Región" en Moniquirá con 26 asistentes. • Realizado un Taller sobre "Elementos de Planeación Ambiental" en Moniquirá con 28 asistentes. • Ejecutado un Taller sobre "Coordinación con oferentes de Medio Ambiente" en Pereira con 27 asistentes. • Realización de un taller ZOPP sobre el Plan de Acción 2.002 de la Asociación de Corporaciones Autónomas Regionales de Colombia con 29 asistentes. • En Risaralda, 13 municipios realizaron por lo menos tres conversatorios (durante 2002) con líderes comunitarios dentro del marco de la elaboración participativa de los planes ambientales municipales. Participaron 550 personas.

Programa de Formación de Docentes

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>5.1 Técnicas docentes nacional</p> <p>A diciembre 2002, se han realizado dos diplomados sobre técnicas docentes para funcionarios públicos del orden nacional y han incorporado sus nuevas habilidades a los procesos de Capacitación y asistencia técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutado el Diplomado en "Educación para formar en el ejercicio de lo público y el desarrollo territorial con la asistencia de 23 personas. Todos ellos de las entidades que cooperan con el Proyecto en asuntos de capacitación a adultos. Los participantes en el Diplomado, conforman el "staff" de capacitadores del Proyecto. Los trabajos entregados durante el diplomado, consistieron en aplicaciones concretas a la entidad de origen de cada participante.
<p>5.2 Técnicas docentes regional</p> <p>A diciembre 2002, se han realizado cinco diplomados sobre técnicas docentes para funcionarios y consultores departamentales en Antioquia, Risaralda, Cundinamarca, Boyacá y Cesar, quienes han incorporado sus nuevas habilidades a los procesos de Capacitación y asistencia técnica municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutados 4 Seminarios-Taller en Bogotá y Pereira sobre Técnicas de Visualización y facilitación de talleres capacitación con la experta de la Universidad Von Humboldt de Berlín, Gesa Grundmann. Los asistentes fueron funcionarios de las entidades socias del Proyecto SNCM (ESAP, Gobernaciones, Ministerios, GTZ, FCM, Delegación de la UE, entre otras). Participaron 110 personas. En las escuelas de gobierno y experiencias de apoyo del Proyecto en Risaralda, Atlántico, Boyacá, Magdalena Medio, Sibaté, Valledupar, Valle del Cauca y Antioquia se han incorporado técnicas de visualización y pedagogías modernas para eventos de capacitación y de concertación.
<p>5.3 Diplomados Control Social</p> <p>A junio del 2002 está en ejecución el diplomado en Control Social a la Gestión Pública para la formación de docentes y cada participante ha definido la aplicación que hará de las nuevas destrezas y habilidades en su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En ejecución por el comité interinstitucional del Plan Nacional de Control Social el diplomado sobre "Control Social a la Gestión Pública" con la participación de 75 personas. En el evento predomina la metodología taller para hacer aplicación concreta a la entidad del participante.
<p>5.4 Diplomados "Técnicas docentes para indígenas"</p> <p>A junio del 2002 está en ejecución el diplomado en técnicas docentes para indígenas (multiplicadores) y cada participante ha definido la aplicación que hará de las nuevas destrezas y habilidades en su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Diplomado en "Derecho y Legislación Indígena" incluirá un módulo sobre técnicas docentes para indígenas. Ver 1.4 sobre aplicación

Programa de Capacitación Virtual

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>6.1 Curso Virtual</p> <p>En junio del 2002, se está ejecutando un curso virtual de capacitación sobre gerencia pública territorial en el que participen por lo menos cien estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutados tres diplomados semipresenciales en Control Interno, con apoyo del medio virtual y en tres sedes piloto: Ibagué, Bucaramanga y Sogamoso. Participaron 68 personas.
<p>6.2 Apoyo a diplomados</p> <p>A septiembre de 2002 por lo menos dos diplomados se apoyan en el aula virtual para la ejecución de su programa académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparadas, revisadas y publicadas las ediciones en Hipertexto y su acceso desde las páginas web del PSNCM, la ESAP, la DAFP y la FCM. Se han editado 3 CDs multimedia de apoyo a los Diplomados. El material disponible en el Portal del Proyecto, apoya los diplomados en Control Interno, Finanzas, Gerencia de las Entidades Territoriales en Tiempos de Cambio, Proyectos de Inversión.

Programa Inventario de Oferentes de Capacitación

Indicador	Resultados a diciembre de 2002
<p>7.1 sistema de Información</p> <p>A diciembre de 2002 funciona un sistema de información sobre oferentes de capacitación y asistencia técnica en el nivel nacional, en las áreas de finanzas públicas; servicios públicos; proyectos de desarrollo y medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Portal del Proyecto cuenta con una base de datos que permite identificar las entidades de orden público o privado internacional que ofrecen asistencia técnica o financiera y capacitación. El portal ofrece información sobre procedimientos y requisitos para acceder a aquellas asistencia técnica y capacitación. Las áreas contenidas en el Portal son: proyectos de desarrollo, medio ambiente, finanzas, servicios públicos, etc.

1.3.2. Componente Sistema de documentación e información y observatorio de políticas públicas

Indicadores	Resultados a diciembre de 2002
<p>Adecuación de Centros de Documentación e Información Municipal en las Territoriales ESAP de Pereira-Risaralda, Bucaramanga-Santander, Medellín-Antioquia, Barranquilla-Atlántico, Cali-Valle, Cúcuta-Norte de Santander, Fusagasuga-Cundinamarca, Cartagena-Bolívar, Tunja-Boyacá, Manizales-Caldas, Popayán-Cauca, Villavicencio-Meta, Pasto-Nariño, Ibagué-Tolima y Neiva-Huila y en municipios piloto (previa verificación cumplimiento requisitos básicos), en la FCM y en la ESAP Bogotá.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños Terminados: <i>Cali, ESAP Central, Medellín, Cúcuta, Pereira, Bucaramanga, FCM, Fusagasuga, Cartagena, Manizales, Barranquilla.</i> 2. Diseños contratados en curso de ejecución: <i>Ibagué, Villavicencio.</i> 3. Adecuaciones Terminadas: <i>FCM, Bucaramanga, Pereira, Cúcuta, Fusagasuga</i> 4. Adecuaciones contratadas en curso de ejecución: <i>Cali, Medellín</i> 5. CDIMs Equipados y en función <i>FCM, Bucaramanga, Pereira</i> 6. Equipos Adquiridos sin Instalar: <i>Cúcuta, Fusagasuga, Cali, Medellín</i> <p>NOTA: Las territoriales de Tunja, Popayán, Pasto y Neiva salieron de la programación de actividades por indicación de la ESAP pues no cuentan con Sede adecuada para la implementación de un CDIM. La Adecuación del CDIM de la ESAP Central esta pendiente de la Aprobación del plan de regularización del inmueble actual. A la Sede de Cartagena se le congelaron los recursos previstos para adecuar los espacios para su Uso como entidad educativa lo cual deja en Stand-by la implementación del CDIM.</p>
<p>Implementación de Pilotos de Observatorio de Políticas Públicas Locales en el marco de Escuelas de Gobierno de Antioquia, Centro Valle, Atlántico, Asosierra, Caldas, Risaralda, Cundinamarca, Asoricaurte y los Municipios Piloto de Sibató y Valledupar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armonización de PDM y PDD: 116 Municipios con los PDM armonizados con los PDD del Departamento. 2. Planes de Acción y Presupuesto: <i>90 Municipios con Planes de Acción y Presupuesto desarrollados bajo la metodología.</i> 3. Planes de Capacitación: 125 Municipios con Planes de Capacitación desarrollados. 4. Desarrollo de la Información para la Gestión: 53 Municipios con la Información para la Gestión Identificada y en producción. 5. Informes de Gestión 52 Municipios con Informes de Gestión elaborados siguiendo la metodología 6. Socialización 26 Municipios con rendición de cuentas
<p>Implementación Sistema de Documentación e Información Municipal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos Concretados y Operacionalizados: <i>DANE (SIMTE), FOSIT, MinDesarrollo (Integrim), DNP (SSGL), PNUD Cesar.</i> 2. Productos de los OPPL armonizados en el SDIM: <i>Planes de Desarrollo, Planes de Acción, Presupuestos y POTs.</i> 3. Portal Internet Implementado y en Línea: <i>Base Documental, Base Estadística, Ficha Municipal, Preguntas Frecuentes, Módulo de Foro, Módulo de Chat, Directorio de Oferta Institucional.</i>

1.3.3. Componente Maestría en gestión del desarrollo local

Maestría en Gestión del Desarrollo Local	
Indicadores	Resultados a diciembre de 2.002
<p>1</p> <p>En abril del 2002 está inscrita la candidatura de la ESAP a la Red Alfa ante la Comisión de la Unión Europea en Bruselas.</p> <p>En noviembre de 2002 han sido solicitados a la Unión Europea los recursos financieros para la operación de la Red.</p> <p>En noviembre de 2002 la ESAP ha definido los términos de los convenios de vinculación con por los menos otras dos universidades latinoamericanas y tres europeas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La candidatura a la red alfa, es posterior a la aprobación del programa de Maestría por parte del ICFES en Colombia, dicha aprobación se prevé para marzo de 2003. • Se realizaron los contactos con universidades extranjeras y la ESAP firmo convenio de apoyo con dos de ellas, con lo cual se avanza en la conformación de la red de apoyo en universidades europeas al Programa de Maestría en Administración Pública de la ESAP.

Indicadores	Resultados a diciembre de 2.002
<p>2</p> <p>En abril del 2002 está presentada la solicitud de aprobación de la Maestría ante el ICFES. En noviembre del 2002 está en marcha el plan de promoción de la Maestría. En diciembre de 2002 está en marcha el intercambio de docentes y expertos entre las universidades de la Red.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutado un taller sobre "Impacto y proyección de la Maestría en Administración Pública", en las instalaciones de la ESAP con la participación de 59 personas entre Coordinadores, Docentes, Tutores, Egresados y otro personal interno de la ESAP. Publicado y distribuido el texto. El 21 de mayo 2002 se ha presentado oficialmente ante el ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior) el formato de presentación del programa de Maestría en Administración Pública con el fin de obtener la debida autorización. En septiembre se presenta de nuevo al ICFES la solicitud de acreditación y el 18 de diciembre se realiza la visita de pares.
<p>3</p> <p>En agosto del 2002 se ha definido la pertinencia de estructuración de un Instituto de lo Municipal en la ESAP. En octubre de 2002 se ha estructurado el perfil y operatividad del Instituto. En diciembre de 2002, está incluido en el presupuesto de la ESAP-2003 la partida para el funcionamiento del Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Debido al escaso interés manifestado por la ESAP a la creación de este Instituto, el Proyecto ha adelantado contactos con la Federación Colombiana de Municipios para que dentro de esta institución se desarrolle el Instituto como parte del apoyo institucional requerido. La acogida ha sido muy positiva así que se seguirá en esta dirección.
<p>4</p> <p>A Marzo de 2002 está listo un documento concertado de política institucional de investigación de la ESAP. A mayo de 2002 está definida la estructura del Instituto de Investigaciones de la ESAP, el cual cuenta con investigadores propios. A junio de 2002 se están en marcha por lo menos dos investigaciones definidas por el Instituto de Investigaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó el apoyo en el proceso de reorganización del Instituto de investigaciones de la ESAP. Se diseño, organizo e implemento la política institucional de la ESAP en el Instituto de Investigaciones, lo cual fortaleció la propuesta de maestría frente al ICFES. El Instituto de Investigaciones adelanto dos estudios sobre Administración Pública y Desarrollo Local.

1.3.4 Componente Fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios.

Federación Colombiana de Municipios	
Indicadores	Resultados a diciembre de 2.002
<p>1</p> <p>La revista llega al total de entidades que conforman el Sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se han publicado y distribuido 9.000 copias de los números 10, 11 y 12 de la revista "Municipios". La revista es enviada a los gobiernos locales.
<p>2</p> <p>A diciembre de 2002 la Información estratégica Local del 25% de los municipios que conforman las Escuelas de Gobierno es difundida a través del Portal del Sistema. En agosto de 2002 el CRM de la FCM presta servicios a Municipios a través del Sistema. A diciembre de 2002 el funcionamiento técnico del Sistema de Información es soportado por los equipos humanos de Biblioteca y Sistemas de la FCM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El Portal contiene información estratégica municipal, departamental y nacional como Planes de Desarrollo, POTs, entre otros documentos de los municipios que hacen parte de las Escuelas de Gobierno. Se han terminado los trabajos de adecuación de la sede de la federación y del Centro de documentos anexo con red y cableado estructurado y dotación de muebles Se han contratado equipos y software para la oficina y el CDIM de la Federación. Equipos y software instalado y funcionando La Federación ha contratado su ingeniero de sistemas y un Bibliotecólogo.
<p>3</p> <p>Federaciones Europeas apoyando la misión de la FCM. Acuerdos con Cooperantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Del 6 al 17 de agosto 2002 se realizó la misión de corto plazo del experto español de la Federación Aragonesa de Municipios, Sr. Juan Manuel Ferrandez. Sigue el trabajo de los cuatro consultores nacionales contratados para soportar la Federación en los temas de Implementación de Sistemas de Gestión Financiera Municipal, investigación y análisis del impacto de la legislación vigente del sector salud y educación, Capacitación de los alcaldes y funcionarios municipales en el contenido y aplicación de la Ley de transferencia y recursos del 2001 y Asesoría a la FCM en la revisión de la agenda Legislativa de la Descentralización de impacto para los municipios y con énfasis en las áreas de Derecho Público y Administración Pública.

ANEXO No 2

**PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN
MUNICIPAL - PSNCM**

TALLER

“LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL POA –2003-”

Moderación y facilitación

Carlos Augusto Giraldo

Roberto Prieto L

José Eduardo Gómez

Rovitzon Ortiz

Anapoima, 19 de noviembre de 2002

0. Presentación

El presente documento recoge los resultados del "Taller: Lineamientos para la preparación del Plan Operativo Anual POA -2003-" en el que participaron 22 funcionarios de diferentes entidades comprometidas con la ejecución del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal.

1. Productos (objetivos del taller)

1. Responsabilidades del Proyecto ante el nuevo entorno político institucional, definidas.
2. Acciones con entidades socias y operadoras del Proyecto, coordinadas.
3. Lineamientos de programación para el POA 2003, definidos.

2. Metodología

Para la realización de este taller se ha utilizado la metodología de visualización y trabajo participativo de los asistentes (paneles y tarjetas) y se han aplicado técnicas e instrumentos de concertación.

3. Participantes

Según la lista contenida en el anexo N° 1, se contó con 22 participantes representantes de la Escuela Superior de Administración Pública; la Federación Colombiana de Municipios, el Ministerio del Interior, El Ministerio de Relaciones Exteriores; el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Red de solidaridad Social; Georgetown University y el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal.

4. Agenda

La agenda propuesta para el taller desarrolló los siguientes puntos:

1. Instalación
2. Presentación del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM
3. Avances por componente
4. Dificultades en la Ejecución
5. Contexto POA 2003
6. Convenios y compromisos del Proyecto
7. Énfasis del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM para el año 2003
8. Visión de mediano plazo
9. Riesgos y supuestos
10. Compromisos por entidades
11. Estrategias
12. Programación y recursos financieros
13. Evaluación del taller.

5. Desarrollo del taller - presentación PSNCM

Se realizó una presentación esquemática y visualizada de los objetivos y componentes del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación. Se formularon preguntas y se dieron respuestas entre los participantes del taller. (Ver anexo 2. Resumen marco lógico y organización del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM)

6. Avances por Componente

De manera esquemática, los responsables por cada uno de los componentes del Proyecto hicieron una presentación resumida de los avances en la ejecución del Plan Operativo Anual –POA- 2002. Durante cada presentación se invitó a los representantes de las diferentes instituciones a formular preguntas, aclarar dudas y emitir los comentarios que estimaron pertinentes. Detalles sobre las actividades realizadas pueden ser consultadas en el Informe N° 11 del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM .

Componente Capacitación Municipal

Capacitación a indígenas

- Proyectos de inversión: 6 eventos y 449 asistentes en Caldas, Antioquia, Nariño, Córdoba, Sucre y Risaralda. Capacitación. Dos 2 eventos sobre ley 715 con 127 asistentes.
- Planes de vida: Acompañamiento en la formulación de los planes de vida a 2 resguardos (Riosucio y Putumayo) con 7 eventos y 703 asistentes.
- Legislación indígena: Diseño del programa académico y reuniones de coordinación interinstitucional para la realización del diplomado en derecho y legislación indígena

Capacitación a Autoridades, Cuerpos Colegiados y Equipos de Gobierno

- Actualización necesidades de capacitación: Estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM.
- Formación Masiva: Difusión y talleres sobre Ley 715, 66 eventos, cerca de 9000 participantes de 650 municipios aprox. Programa Viernes del Concejal, 36 eventos con 660 concejales constantes; 11 Teleconferencias emitidas.
- Diplomados: Ejecutados y en ejecución, Gerencia de las entidades territoriales, Finanzas Públicas, Proyectos de Inversión, Control Social, Herramientas para la Gestión Pública con 1287 participantes.
- Reediciones: 15 títulos del PSNCM en hipertexto; 5 títulos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP; 2 cartillas del Ministerio de Desarrollo
- Publicaciones: 13 nuevos títulos en diferentes temas
- Fronteras: 11 eventos sobre integración fronteriza con 1683 asistentes. Ejecutado por la ESAP Arauca diplomado sobre fronteras.
- Servicios Públicos: 9 Seminarios Taller sobre Cultura Empresarial con el Ministerio de Desarrollo

Capacitación a la Comunidad

- Control Social: 9 eventos ejecutados por la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, la Federación Colombiana de Municipios – FCM , el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAF, y el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM con 355 asistentes.
- Apoyo a las Redes departamentales de control social
- Diplomado en “Promoción del Control Social a la Gestión Pública con jóvenes” 142 docentes

Formación de docentes

- Diplomado en educación para formar en el ejercicio de lo público Universidad Pedagógica Nacional - UPN
- Diplomado en formación de docentes en Medellín la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.
- 4 Talleres de moderación de eventos Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM
- 5 talleres “capacitación a capacitadores” a docentes del Programa El viernes del Concejal”

Escuelas de Gobierno

Primera fase: Inició en enero 2001

- Objetivo: Formulación Planes de Desarrollo Departamentales y municipales
- Departamentos: Atlántico, Caldas, Cauca, Risaralda, Guaviare y Vaupés. También el municipio de la Dorada.

Fase II: junio 2001-Diciembre 2003

- **Objetivos:** Fortalecer capacidad de gobierno y de gestión territorial; fortalecer capacidad de gestión municipal; propiciar integración subregional; fortalecer función de apoyo de departamentos a municipios; Movilizar y organizar entidades nacionales y regionales
- **Ejes de acción:** Planeación; Finanzas; Servicios Públicos; Desarrollo Económico Regional y Local; Asuntos Ambientales; Sistema de Información y Observatorios de Políticas Públicas Locales.
- **Resultado por productos y procesos:** Planes de desarrollo; Presupuestos; Planes de Acción; Fortalecimiento en gestión de servicios públicos; Planes de gestión ambiental; Sistemas de Información (SIMTE); Fortalecimiento gobernaciones; Procesos en desarrollo económico regional y local; diseño diplomado fronteras; capacidad de operación; capacidad de generar procesos de desarrollo (Capacitación y desarrollo territorial); Avances en sostenibilidad (Antioquia, Cundinamarca, Risaralda y diseño ESAP); Apoyo a la mesa regional de planificación Bogotá-Cundinamarca.
- Operación actual: Antioquia (19 municipios); Atlántico (23 municipios); Boyacá (6 municipios); Caldas (27 municipios); Cundinamarca (18 municipios); Norte de Santander (9 municipios); Risaralda (14 municipios); Valle (18 municipios); Magdalena Medio (9 municipios); Valledupar y Sibaté.
- Estructura: SNCM = Codirección; Coordinador Nacional; Coordinador Regional; Expertos. Sistema Institucional = Gobernaciones; Municipios; Ministerios; Entidades Nacionales y Regionales; Universidades.
- Institucionalizar en la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, el Programa Escuelas de Gobierno.

Componente Documentación e Información municipal y observatorios de política pública local

Adecuación Centros de Documentación e Información Municipal – CDIM. Los avances implican el cumplimiento de tres fases: Sensibilización y Diseño; Obras de Adecuación y Dotación de Equipos. Al final del proceso se obtiene un Centro con las siguientes características: Área promedio de construcción 130 m²; área de audiovisuales, área de atención al usuario, área de consulta Internet, área de consulta catálogo, área de lectura, área de oficina para el coordinador; equipos de computo e impresora. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Sensibilización y Diseño:** Se tienen completos los diseños arquitectónicos, red local, eléctrico, luminosidad de las siguientes sedes territoriales de la ESAP: Sede Central, Medellín, Manizales y Cartagena. Se encuentran en proceso las de Ibagué, Barranquilla y Villavicencio las cuales deben estar terminadas en el mes de diciembre.
- **Obras de Adecuación:** Se encuentra realizada la obra física de Cúcuta. Se encuentran en ejecución las obras de Cali y Fusagasuga. En proceso de adjudicación se encuentra el CDIM de Medellín.
- **Dotación de Equipos:** Completamente adecuados se tienen los CDIM de la Federación Colombiana de Municipios en Bogotá, Pereira y Bucaramanga. Actualmente se encuentra en proceso de nacionalización los equipos para los CDIM de Cúcuta, Cali, Fusagasuga y Cartagena. Teniendo en cuenta que la ESAP congeló los recursos para la adecuación de la Sede que compraron, los equipos asignados inicialmente a Cartagena se adjudican a Medellín.

***Dificultades:** El adecuado cumplimiento de los objetivos planteados por el Componente en el POA – 2002, en éste producto, son los siguientes: (1) Licencia de Construcción del edificio de la Sede Central motivo por el cual no se ha podido realizar la obra de adecuación que significan la adecuación de 660 m²; una inversión de 600 millones de pesos en obras y 120 millones en equipos. (2) La adecuación de la nueva Sede de Cartagena. (3) Los problemas de Sede en las ciudades de Pasto, Popayán, Tunja y Neiva, consistentes en no ser propias y/o no tener los espacios mínimos requeridos por el Proyecto para realizar la obra.*

Implementación Pilotos del Observatorio de Políticas Públicas – OPPL en las Escuelas de Gobierno. Este proceso implica la realización de las siguientes fases: Sensibilización y Armonización de los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental; Inventario demanda / oferta de Información Estratégica para la Gestión Local; Construcción y Socialización de Informes de Gestión. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Sensibilización y Armonización** de los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental: En éste proceso se obtuvieron para 168 municipios los correspondientes Planes de Capacitación en los cuales se identifican la demanda requerida por el recurso humano que participa en el proceso. Como resultado de la capacitación – acción se armonizaron 118 Planes de Desarrollo Municipales y, de éstos, 85 municipios construyeron los Planes de Acción y Presupuestos armonizados.
- **Inventario Demanda / Oferta de Información Estratégica para la Gestión Local.** Este proceso permite identificar por parte de los funcionarios los flujos de información para la toma de decisiones eficiente y eficaz en su gestión. Se ha logrado la implementación de procesos encaminados a generar una cultura de la planeación en 81 municipios de las Escuelas de Gobierno.

- **Construcción y Socialización de Informes de Gestión.** Como fase final del proceso y encaminado a la institucionalización de la cultura del rendimiento de cuentas, 30 municipios han logrado construir Informes de gestión de la vigencia 2001 y primero semestre de 2002, de los cuales, 23 han socializado estos informes a la comunidad y los Concejos.

***Dificultades:** Además de las generales al Proyecto, en la obtención de éste producto se tienen las siguientes: (1) Miedo Autoevaluarse; (2) Falta de Voluntad Política y compromiso de algunos Alcaldes y funcionarios municipales; (3) Fallas de comunicación entre la Gobernación y Municipios, así como al interior de estos; (4) Alcaldes interesados mas en recursos financieros que en procesos de capacitación; Oferta dispersa y sin coordinación no solo de las entidades nacionales sino además regionales e, en especial de las mismas dependencias de la Gobernación.*

Implementación Sistema de Información y Documentación Municipal.

Corresponde a la implementación de herramientas tecnológicas que permiten tanto la organización de la Información Estratégica para la Gestión Local, como el acceso adecuado para su socialización a todos los niveles. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Acuerdos Interadministrativos Realizados y Operacionalizados:** Se han realizado con entidades del orden nacional y regional acuerdos que permiten la utilización de herramientas computacionales, suministro de información general y estratégica de los entes locales y, esquemas de pasantías que permiten el acompañamiento de los procesos en los municipios. Entre los acuerdos tenemos: (1) DANE suministra información que produce la entidad, así como la adecuación e implantación del Software SIMTE como instrumento para el manejo y calculo de indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión local. Al respecto se ha realizado la capacitación del nivel 1 correspondiente a funcionarios de las Gobernaciones de Antioquia, Caldas, Risaralda y Antioquia así como de la ESAP de esas regionales y estudiantes de la Universidad Autónoma de Manizales y Politécnico Colombiano de Medellín. (2) Programa FOSIT, Ministerio de Hacienda y Contaduría General de la Nación con lo cual se tendrá disponible toda la información financiera y contable de los municipios; (3) DNP a través de la Dirección de Desarrollo Territorial que permite disponer de la información local que maneja dicha Dirección, así como en la participación en la implementación del Modelo de Seguimiento de la Gestión Territorial en el cual los procesos del OPPL del Proyecto corresponde al capítulo 1 de dicho modelo; (4) Ministerio de Desarrollo – Dirección de Agua Potable y Saneamiento Básico que permite contar con la información sobre Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Saneamiento Básico de los municipios; (5) Universidad Autónoma de Manizales y Politécnico Colombiano de Medellín los cuales proporcionan estudiantes – pasantes para realizar el acompañamiento en el manejo del SIMTE en cada uno de los municipios de las Escuelas de Gobierno de Caldas y Occidente de Antioquia. Está en proceso los acuerdos con la Universidad Nacional a Distancia de Risaralda que permitiría la utilización de pasantes en las Escuelas de Gobierno de Risaralda y Norte del Valle, así como el Proyecto de Fortalecimiento Institucional del PNUD en Cesar para implementar el OPPL y la construcción de un CDIM en la Biblioteca Departamental en Valledupar conectado a la Red de Centros.
- **Red de Centros de Documentación e Información Municipal – RECDIM:** Se construyeron los documentos de conceptualización de la Red que permite la interconexión de todos los CDIM. Igualmente, se desarrollaron los respectivos manuales de Procesos, Funciones, así como los de Organización y Sostenibilidad

que garanticen la adecuada operacionalización por parte de la ESAP y la FCM de este instrumento básico en los procesos de participación ciudadana, gobernabilidad y construcción de lo público.

- **Sistema de Información – Portal:** Es una herramienta computacional en plataforma Web que permite la organización y socialización de la información que generan las entidades sobre los entes territoriales, así como los mismos municipios a través del OPPL. Igualmente es un instrumento que permite realizar capacitación virtual y diagnóstico de necesidades de capacitación a través del registro de consulta según perfiles de usuarios. Los productos que tiene el portal son los siguientes: (1) Base Estadística para la consulta de indicadores sectoriales de los municipios; (2) Base Documental para la consulta de Planes de Desarrollo, POT, Planes de Acción, Presupuestos, Informes de Gestión y otros documentos que permiten fortalecer la gestión local; Oferta Institucional para la consulta de la oferta en capacitación, asistencia técnica, asesoría tanto de origen público, privado e internacional; (3) Consulta Catálogo con lo cual se tiene acceso al fondo bibliotecológico de la ESAP Central; (4) Ficha Municipal con la información general relevante por municipio; (5) Preguntas Frecuentes contiene en estructura general, al momento, 800 preguntas sobre aspectos de gestión local en aspectos de presupuesto, impuestos, seguridad social, servicios públicos, planeación, régimen político y contratación. Se obtuvieron de la consulta realizada por los funcionarios municipales al SISCAP en el período 1995 – 2001, adecuadas a la nueva normatización. La respuesta a cada pregunta contiene su sustento legal correspondiente; (6) Foros el cual permite la interacción de las personas que participan en los diferentes diplomados que el Proyecto y la ESAP realizan en las diferentes ciudades; (7) Cuestionarios sobre temas específicos para que los alumnos o usuarios realicen pruebas de conocimiento; (8) Noticias sobre aspectos importantes en aspectos de capacitación, publicaciones en aspectos de la administración pública local; (9) Directorios sobre portales con información estratégica local.
- **Capacitación Equipos de Trabajo:** Se han realizado dos talleres a funcionarios de la ESAP, central y territoriales, sobre los procesos y procedimientos del SISCAP en la generación de la respuesta a las consultas, utilizando como instrumento las 800 preguntas construidas. Un proceso igual se debe realizar tanto a funcionarios de sistemas y bibliotecólogos de la ESAP y la FCM, talleres que ya están diseñados, pero que no se han podido realizar por no existir el personal adecuado en estas entidades.

Dificultades: En los procesos de implantación de este producto se tienen las siguientes: (1) El recurso humano en sistemas y bibliotecología, tanto en la FCM como en la ESAP, es inadecuado en cuanto a perfiles y, por ser contratistas en su mayoría, no son garantía de sostenibilidad; (2) Una herramienta de esta naturaleza no es posible implementarla en la ESAP teniendo en cuenta que el acceso a Internet es completamente inadecuado para realizar cualquier solicitud de los servicios del portal; (3) La implantación de la RECDIM no es posible si no se cuenta con una interconexión robusta entre las diferentes sedes de la ESAP, la cual en este momento es inexistente.

Componente Maestría en Desarrollo y Gestión Territorial

La ESAP, con el apoyo del PSNCM, realizó estudios y puso a consideración del ICFES la propuesta de organización de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Desarrollo Local. Se espera visita del ICFES a la Sede de la ESAP.

Componente Fortalecimiento Federación Colombiana de Municipios

Se normalizó la publicación de la revista Municipios; 4 números anuales. Se construyó y dotó el Centro de Documentación e información; Un consultor europeo de corto realizó estudios sobre fortalecimiento institucional.

7. Dificultades en la ejecución del proyecto

En plenario se realizó un inventario de los factores que han incidido negativamente en la ejecución normal del Proyecto durante el último año. Los resultados se presentan a continuación:

DIFICULTADES	
Externas	Internas
<ul style="list-style-type: none">• Orden Público• Pérdida de importancia en la agencia local• Descoordinación interinstitucional• Complejidad del aparato estatal• Celos institucionales• No reconocimiento de logros ajenos	<ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de personal directivo de la ESAP y como consecuencia:<ul style="list-style-type: none">➢ Desconocimiento del PSNCM➢ Merma de confianza➢ Centralización de las decisiones➢ Centralización del gasto➢ Baja capacidad operativa➢ Bajo compromiso• Pérdida de autonomía y agilidad operativa en el PSNCM

8. Elementos del contexto del POA 2003

Con base en una presentación inicial sobre nuevos hechos, situaciones y políticas gubernamentales se solicitó al grupo de participantes identificar y agregar información sobre elementos de contexto a considerar en el Plan Operativo Anual 2003. Los resultados fueron los siguientes.

1. Referendo
2. Campañas electorales
3. Profundización de la descentralización
4. Convenios interinstitucionales
5. Transferencia y cierre del Proyecto.
6. Reforma política
7. Ordenamiento territorial
8. Renovación a la administración pública
9. Plan de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario"
10. Ampliación del período de las autoridades regionales
11. Nuevo gobierno nacional
12. Gerencia pública orientada a resultados en los territorios
13. Reforma del Estado
14. Reforma tributaria, pensional y laboral.
15. Política institucional de la ESAP
16. Integración regional
17. Desarrollo fronterizo
18. Apoyo técnico e informático.
19. Juntas de Acción Comunal

20. Desplazamiento alcaldes y concejales –Vacío de capacitación-

9. Respuestas ante el nuevo contexto	
Los nuevos énfasis del PSNCM para el POA 2003	Con Quién?
1	Inducción a nuevas autoridades Federación Colombiana de Municipios – FCM , Departamento Administrativo de la Función Pública – DAF, Ministerio del Interior, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, Georgetown University
2	Difusión del Plan de Desarrollo Departamento Nacional de Planeación – DNP, Consejo Nacional de Planeación, Mininterior, Gobernaciones, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
3	Capacitación a autoridades por ampliación de período Federación Colombiana de Municipios – FCM , Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP
4	Pedagogía del Referendo Federación Colombiana de Municipios – FCM , Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, Ministerio del Interior
5	<i>Respuestas a las crisis sociales desde lo local*</i> Red de Solidaridad Social, Georgetown University, Ministerio del Interior, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP
6	Acompañamiento a planes de reestructuración de las entidades territoriales Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, Federación Colombiana de Municipios – FCM
7	Asociativismo municipal Federación Colombiana de Municipios – FCM , Corporación Andina de Fomento – CAF, Ministerio del Interior, Corporaciones Autónomas Regionales, Gobernaciones, Georgetown University.
8	Ampliación del programa de capacitación a concejales también a diputados Georgetown University, Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Ministerio del Interior, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
9	Afrocolombianos Georgetown University, Ministerio del Interior, Red de Solidaridad Social.

*Esta Tarjeta fue ampliada y precisada, a solicitud de los participantes, tal como se muestra más adelante.

	Áreas y componentes existentes
10	Fortalecimiento ESAP (Maestría)
11	Escuelas de Gobierno
12	Capacitación a Indígenas
13	Fortalecimiento FCM
14	Información y documentación
15	Capacitación Municipal (restantes)

Respuesta local a la crisis	Con quién
Articulación de lo local a la solución de la población desplazada	Federación Colombiana de Municipios – FCM
Microcrédito desde lo local	Red de Solidaridad Social
Seguridad alimentaria local	Red de Solidaridad Social, Ministerio de Agricultura
Reforestación	Red de Solidaridad Social, Gobernación, Secretaría de Agricultura; UMATAS
Fortalecimiento secretarías de agricultura	Federación Colombiana de Municipios – FCM
Colegios agropecuarios	Georgetown University
Hogares juveniles	
Institucionalidad del sector Agricultura	Georgetown University, Asociación de Municipios
Coadyuvar mejoramiento desplazados y programas de la red	Red de Solidaridad Social
Prevención desplazamiento	Red de Solidaridad Social
Fortalecer comités municipales de desplazamiento	Ministerio del Interior
Medidas para disminuir desplazamiento	Ministerio del Interior
Fortalecimiento ESAP -PSNCM	Con quién
Fortalecimiento administrativo del PSNCM (ESAP)	Ministerio del Interior, Red de Solidaridad Social
Participación activa en la formulación de propuestas	Ministerio del Interior, Red de Solidaridad Social
Concertación otras actividades gubernamentales	Ministerio del Interior, Federación Colombiana de Municipios – FCM

10. Áreas a fortalecer

En opinión de los participantes, el POA 2003 debe promover el fortalecimiento de:

- Programa nacional de concejales
- Género
- Programas de desarrollo regional y local
- Proceso de integración fronteriza
- Soporte a programa Colombia Joven
- Sistema de participación ciudadana
- Programas de gestión local con visión fronteriza

11. Acuerdos de cooperación

Se presentan aquí los convenios que tiene en la actualidad del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM. Unos de ellos han sido formalizados y otros operan de manera informal.

1. Ministerio de Relaciones Exteriores (programas de fronteras)
2. Ministerio de Agricultura (cadenas productivas)
3. Georgetown University –Programa Colombia-
4. Federación Colombiana de Municipios – FCM –CAF (Control social)

5. Ministerio de Desarrollo (Servicios públicos)
6. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE
7. Consejo Británico
8. Infimanizales y Alcaldía de Manizales (formación dual)
9. Programa Tierradentro de la Unión Europea
10. Universidad de Manizales
11. Departamento Nacional de Planeación – DNP
12. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
13. Federación Colombiana de Municipios – FCM: ARD, FLACMA, IULA, Vicepresidencia
14. Programa Desarrollo y Paz del Magdalena Medio
15. Pax Christi

12. Visión de mediano plazo (2004 – 2007)

De acuerdo con la discusión y las presentaciones durante el taller, el Proyecto a mediano plazo debería ocuparse de estos temas:

1. Arraigo de la descentralización
2. Cooperación internacional
3. Ordenamiento territorial
4. Reconocimiento de lo local
5. Desarrollo económico local
6. Regionalización
7. Capacitación y desarrollo territorial

Con esta visión el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal deberá, en una segunda fase, convertirse en un Sistema de Capacitación para el Desarrollo Territorial, liderado por el Ministerio del Interior, organismo rector, según la ley 199 de 1997, del proceso de descentralización territorial.

13. Criterios de programación POA 2003

1. Prioridades del nuevo gobierno
2. Continuidad de programas
3. Oportunidad
4. Sostenibilidad
5. Visibilidad
6. Programa de la Fase II.

14. Definición de estrategias

La definición de estrategias se hizo en dos momentos. En el primero, y por consenso del grupo a través de lluvia de ideas, se definió la estrategia para uno de los nuevos énfasis del Proyecto: Pedagogía del Referendo. Se respondió a la pregunta *¿Cómo lo vamos a hacer?*. El segundo momento se hizo a través de trabajo grupal. En el trabajo grupal se distribuyeron los nuevos énfasis y los temas y áreas existentes.

Pedagogía del Referendo

1. Objetivo

Motivar el voto.

2. Estrategias

Mercadeo

- Publicidad y mercadeo
- Plan publicitario

Apoyo académico

- Lo académico
- Seminarios
- Foros
- Inserto didáctico en los periódicos
- "Francisco el matemático" del Referendo
- Contenidos e implicaciones
- Preguntas y respuestas sobre Referendo

Utilización de medios masivos

- Teleconferencias
- Radio y Televisión
- Alimentar portales con toda la información pertinente
- Página web de FCM, SNCM y Presidencia de la República
- Plan de medios
- Multiplicar

Operatividad

- Apoyarse en el Consejo Nacional de Planeación para llegar a los Consejo Municipales de Planeación
- Capacitación a jurados
- Capacitación en la mecánica del voto.
- Publicar en la revista "Municipios" de la FCM.
- Participación activa de territoriales ESAP.

La reflexión anterior, deja en claro que son múltiples las tareas que deben emprenderse; que la responsabilidad recae en varias instituciones estatales y, que la ESAP y el proyecto deben hacer énfasis en aquellas actividades que le son propias: Lo académico.

Trabajo grupal

A continuación el Plenario se dividió en grupos con el propósito de repetir el ejercicio anterior, ahora con los temas asignados según el siguiente cuadro:

Nombres	Temas
<ul style="list-style-type: none"> Roberto Prieto, Angela Mejía, Guido Echeverri, Theodor Wernerus y Miguel Ceballos 	<ul style="list-style-type: none"> Maestría, Difusión del Plan de Desarrollo y Capacitación a autoridades territoriales por ampliación de periodo
<ul style="list-style-type: none"> Mauricio Vasco, Marco Aurelio Zuluaga y Ricardo Montenegro 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta a las crisis sociales desde lo local y Escuelas de Gobierno
<ul style="list-style-type: none"> Tobías Ramírez, Harold Ramírez y Mario Casadio 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios
<ul style="list-style-type: none"> Edgar Sardi, Carlos Focke y Armando Correa 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación e Información
<ul style="list-style-type: none"> Eduardo Gómez, Luz Amparo González, Luis Ortega, Carlos Augusto G. y Melquisedec Sabogal 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Municipal (Resto)

El trabajo grupal se expuso en plenaria y sus resultados fueron:

Maestría

Estrategias

- Simulacro (de pares académicos, visita ICFES).
- Recursos biblioteca
- Propuesta de investigación Maestría
- Proceso de reglamentación
- Reconstituir Instituto de Investigaciones
- Concurso para docentes
- Elaborar propuesta operativa Red Alfa.
- Establecer convenios con Universidades
- Convenio con la Universidad de Georgetown para apoyo docente.
- Apoyo con docentes Unión Europea.

Difusión del Plan de Desarrollo

Estrategias

- Coordinación con DNP
- Formulación propuesta
- Réplicas.

Capacitación a autoridades territoriales por ampliación de periodo. Si ésta iniciativa es considerada en el referendo

Estrategias

- Capacitación en evaluación del plan de desarrollo territorial
- Capacitación en ampliación de los planes de desarrollo.

Respuesta a las crisis sociales desde lo local

Podría abordarse desde las Escuelas de Gobierno

Estrategias

- Plan piloto para administración en crisis en un departamento y en un municipio.
- Diseño de un curso
- Capacitación a comités municipales de desplazamiento
- Ejecución de un diplomado (se amplía a continuación)

Diplomado (administración en crisis)**Población objetivo:**

Alcaldes, equipos de gobierno, productores, juntas de acción comunal, comités municipales de desplazamiento.

Módulos

(a) Entorno de crisis: caracterización de la vereda, el municipio y la región, actores armados y situación socioeconómica.

(b) Políticas: prioridad a desplazados, seguridad alimentaria, microcadenas, generación de empresas, diseño e intervención complementarios.

(c) Instrumentos: implantación de programas de seguridad alimentaria, montaje de microcadenas productivas, irrigación de recursos financieros.

(d) Oferta de ayuda humanitaria oficial e internacional

Resultados esperados:

- Retorno de la población
- Generación de microempresas,
- Establecimiento de microcadenas
- Capacidad de respuesta a crisis en las entidades territoriales
- Programa de seguridad alimentaria, en acción.
- Proceso de desarrollo regional y local en curso
- Capacidad de réplica

Escuelas de gobierno

Estrategias

- Continuar procesos en curso
- Escuela de gobierno de integración y desarrollo fronterizo "Diplomados"
- Transferencia a la ESAP del Programa Escuelas de Gobierno
- Sistematizar la documentación de Escuelas de Gobierno de: Antioquia, Distritos Agroindustriales, Servicios Públicos, Cadenas Productivas y otras Escuelas
- Divulgar las experiencias

Fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios

Estrategias

Apoyo a la revista de la FCM

- Perfil de la revista
- Proyecto editorial
- Ampliar tiraje

Asesoría europea por organización homóloga

- Hacer inventario y ofertas
- Definir organización europea

Equipos de acuerdo a la evaluación

- Proceso de certificación ISO 9000

Corporación para el desarrollo municipal

- Contratación consultoría
- Funciones y servicios
- Estructura jurídica
- Gestor técnico de federación colombiana de municipios

Organización seminarios y eventos

- Encuentro de alcaldes y asociación de municipios
- Seminarios de actualización

Pasantías en Europa en organizaciones homólogas de acuerdo con institutos municipales y asesoría europea: definir equipo y lugar pasantía

Documentación e Información

Estrategias

- Terminar adecuaciones programadas: Fusa, Cali, Manizales, Barranquilla, Villavicencio, Ibagué y Medellín. ESAP central, Cartagena, Tunja, Pasto, Popayán y Neiva
- Incluir en reestructuraciones administrativas la vinculación de ingenieros de sistemas, bibliotecólogos por cada sede.
- Armonización O.P.P.L. con observatorios en Administración Pública de la ESAP
- Fortalecimiento del Grupo de Sistemas de la ESAP: Definición de estándares, Manual de procesos y funciones, Plan estratégico de Sistemas, Grupo sistemas PNUD
- Interconexión territoriales con sede central de la ESAP
- Internet banda ancha
- Asignación-repartición responsable administración de la producción del portal: quién asume qué
- Capacitación recurso humano: personal de planta vs. Contratistas

Capacitación Municipal

Estrategias:

- Evaluar experiencias generadas en los programas en curso
- Decidir la inclusión de temas nuevos en los programas actuales o la apertura de nuevos programas.

Así, por ejemplo, los nuevos temas como la difusión del Plan de Desarrollo, podría abordarse desde los programas en ejecución "Capacitación a autoridades, corporaciones públicas y equipos de gobierno"

Existentes Temas Nuevos	Programa capacitación virtual	Programa capacitación autoridades y corporaciones	Programa capacitación Comunidad	Capacitaci ón indígena
Campañas electorales			x	x
Ampliación periodos		x		
Difusión plan nacional de desarrollo		x	x	x
Autoridades electas		x	x	

Estrategias

- Utilización de masivos (TV, radio, prensa)
- seminarios
- foros
- talleres
- Encuentros

Actividades de programación para cada uno de los eventos

- Objetivo del evento
- Población beneficiaria
- Duración, intensidad horaria
- Contenidos
- Materiales de apoyo
- Metodologías
- distribución geográfica del evento
- recursos
- evaluación de eventos
- docentes

16. Tareas y compromisos

Qué	Quién	Cuándo
Ayuda memoria del evento	Carlos Augusto Giraldo B	21 nov. 2002
Conformación de la comisión de transferencia (del Proyecto)	Guido Echeverri, Roberto Prieto, Theodor Wernerus, Armando Correa	28 de Nov 2002
Programación 2003 y definición de recursos financieros	Coordina: Roberto Prieto, invitado: Gerald Martín	07. dic 2002

16. Evaluación del Taller

Al finalizar el taller se solicitó a los participantes confrontar sus expectativas (anexo 1) con los propósitos (productos) del taller y sus resultados.

Por metodología de valoración con puntos en escala de uno a cinco (-- a ++):

Escala

Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
++	+	+ -	-	--

Resultado

Valoración	Utilidad del Taller para entidades y el Proyecto	Resultados	Actitud Individual	Actitud del grupo	Metodología
++	14	13	12	10	12
+	1	1	1	1	2
+ -	0	0	1	0	0
-	0	0	0	0	0
--	0	0	0	0	0

ANEXO No 3

ANÁLISIS DE RESISTENCIAS POR ACTORES

Análisis de la resistencias a marzo del 2003

Objetivo del cambio: Institucionalización programas de Capacitación

Argumentos , actos y comportamientos a favor		Actores que influyen en el cambio	Argumentos , actos y comportamientos en contra	
+	++	*****	-	-
Involucramiento de otras instituciones	Metodología aprender haciendo	Director de la ESAP	Se ve el PSNCM realizando tareas propias de la ESAP	Dudas sobre los resultados de la Capacitación
Más compromiso de la ESAP y territoriales de la ESAP en el desarrollo de los programas.	Sostenibilidad de los procesos	Codirector Europeo	Poco compromiso de la ESAP, Falta de recurso humano.	Resistencia a prácticas de contratación no deseadas
Resultados en la Capacitación	Procesos mejor diseñados	Equipo de la ESAP	Más trabajo. Dudas sobre la pertinencia del programa escuela de gobierno	Más trabajo.
Contar con recursos de contrapartida.	Sostenibilidad de los procesos	Equipo del Proyecto	Dificultad de concertar	Poco trabajo de funcionarios ESAP y mucha figuración

Análisis de la resistencias a agosto del 2003

Objetivo del cambio: Institucionalización Capacitación

Argumentos , actos y comportamientos a favor		Actores que influyen en el cambio	Argumentos , actos y comportamientos en contra	
+	++	*****	--	-
Más compromiso de la ESAP y territoriales de la ESAP en el desarrollo de los programas.	Marco institucional y normativo favorable. Asignación de responsabilidades de dirección y coordinación al Departamento de Formación y Capacitación	Director de la ESAP		Debilidades institucionales para el seguimiento y la evaluación de resultados
Alianzas estratégicas interinstitucionales, nacionales e internacionales	Sostenibilidad de los procesos Cumplimiento de la Programación POA Mantener un proceso paulatino y sostenido de transferencia a la ESAP del PSNCM	Codirector Europeo	Lentitud en la toma de decisiones Baja credibilidad y compromiso en el proceso de transferencia	Resistencia ante Prácticas de contratación no deseadas
Resultados en la Capacitación Opinión favorable, por parte de los beneficiarios, sobre a calidad de los programas de capacitación	Procesos mejor diseñados Idoneidad de los Docentes	Equipo de la ESAP	Baja disponibilidad de recursos económicos y técnicos. Falta claridad en la asignación de responsabilidades	Problemas en la gestión administrativa y presupuestaria
Contar con recursos de contrapartida. Idoneidad de los docentes Calidad del material de apoyo; publicaciones para los diferentes eventos	Sostenibilidad de los procesos Cumplimiento de los objetivos previstos en a programación Difusión de metodologías apropiadas para la capacitación	Equipo del Proyecto	Dificultad de concertar con las diferentes instituciones Falta agilidad y decisión en el operador del proyecto La capacitación no es una prioridad en las agendas Municipales.	Falta identidad y sentido de pertenencia con el PSNCM (Equipo de seguimiento y control) Dificultades para evaluar el impacto de la capacitación. La capacitación por sí sola no permite superar los problemas municipales.

Análisis de la resistencias a marzo del 2003				
Objetivo del cambio: Institucionalización sistemas de información y documentación				
Argumentos , actos y comportamientos a favor		Actores que influyen en el cambio	Argumentos , actos y comportamientos en contra	
+	++	*****	--	-
Nueva y mejor infraestructura	Fortalecimiento de las actividades de la ESAP	Director de la ESAP	Poca participación en las decisiones	Define cierta importancia para la parte de formación que imparte la ESAP
	Sostenibilidad de los procesos	Codirector Europeo	Poco conocimiento e interés del proceso en la ESAP	Ingerencia de otros actores no deseada
Mejores instrumentos para su labor de trabajo	Aporte para mejorar procesos e instrumentos	Equipo de la ESAP	Rechazo a resultados por no haber participado de ellos	No se enmarca en la parte misional de la ESAP
Importancia de los instrumentos para el fortalecimiento de la gestión local	Sostenibilidad de los procesos	Equipo del Proyecto	Rechazo a la interferencia de otros actores	Mucha critica poco aporte por parte del equipo ESAP

Análisis de la resistencias a agosto del 2003				
Objetivo del cambio: Institucionalización sistemas de información y documentación				
Argumentos , actos y comportamientos a favor		Actores que influyen en el cambio	Argumentos , actos y comportamientos en contra	
+	++	*****	--	-
Nueva y mejor infraestructura	Fortalecimiento de las actividades de la ESAP	Director de la ESAP		
	Sostenibilidad de los procesos	Codirector Europeo		Delegación extrema en el equipo de institucionalización
Mejores instrumentos para su labor de trabajo	Aporte para mejorar procesos e instrumentos Importancia para fortalecimiento de la investigación. Aporte en el mejoramiento de la imagen institucional.	Equipo de la ESAP		Persiste falta de interés en algunas dependencias
Importancia de los instrumentos para el fortalecimiento de la gestión local	Sostenibilidad de los procesos Mayor interrelación con el equipo ESAP de institucionalización	Equipo del Proyecto		

ANEXO No 4

**PLAN DE TRANSFERENCIA DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE
CAPACITACION A LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN
PUBLICA METODOLOGÍA**

EQUIPO DE TRABAJO ESAP-UE

PLAN DE TRANSFERENCIA

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, firmado entre la Comunidad Europea y la ESAP finaliza en el presente año. Con el objetivo de evaluar en conjunto los resultados obtenidos, limitaciones y lecciones aprendidas y a su vez consolidar el proceso de institucionalización de dichos resultados en el quehacer de la ESAP, se presenta la siguiente propuesta o Plan de Transferencia para ser ejecutado por las partes involucradas (Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal - PSNCM, ESAP, Grupo UE ESAP) en forma concertada.

2. ANTECEDENTES

El convenio de financiación entre la Comunidad Europea y la República de Colombia COL/B/-3010/B95/156 se firma el 13 de febrero de 1998 y se establecen como beneficiarios los municipios de la República de Colombia. Su propósito es el de contribuir con el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios de Colombia, mejorando la administración y los servicios, estimulando la participación cívica y de instituciones privadas en el proceso de toma de decisiones y estableciendo mecanismos que garanticen transparencia en el proceso administrativo. El proyecto intenta hacer seguimiento y evaluación al proceso de descentralización, concientizar a los ciudadanos sobre la importancia del medio ambiente y el desarrollo sostenible, aumentar la representación de mujeres en los gobiernos locales y fortalecer el programa de la mujer.

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal ha actuado bajo consideración del proceso de descentralización en Colombia, sobre el cual ha considerado "que si bien ha habido avances significativos que expresan una dinámica de gestión pública regional y local, enfrenta al mismo tiempo limitaciones importantes que deben superarse para que el proceso se desarrolle en forma adecuada".¹

Como limitaciones reconoce la débil capacidad de gestión que sigue mostrando el Estado tanto en el ámbito nacional como en el local. En el nivel central reconoce una falta de organización que opere de manera ordenada y coherente

¹ Tomado del documento Cuarto Plan Operativo Anual año 2003. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación. Documento Definitivo Después de Comentarios. Abril 2003.

hacia las administraciones territoriales y en el nivel local, la falta de reconocimiento de la heterogeneidad territorial y la definición de estrategias uniformes, sin consideración de características, condiciones y capacidades que marquen una diferencia para su intervención.

“La participación comunitaria en la gestión pública no se ha dado en los términos que exige su consolidación el proceso de descentralización. Es evidente la falta de cultura política, de incorporación del valor de los bienes públicos como patrimonio colectivo como determinantes del bienestar y el estímulo al uso de los canales de participación ciudadana, lo que ha llevado a que las comunidades tengan una baja participación en el señalamiento de prioridades, en la prestación de servicios y, en el seguimiento y evaluación del desempeño de su representantes”².

Igualmente, el proyecto ha considerado los desajustes de las estructuras fiscales de las administraciones territoriales como producto de las deficiencias en el recaudo, administración y sobre endeudamiento lo que les dificulta cumplir con sus responsabilidades.

Lo anterior sustenta la respuesta del PSNCM a los problemas mediante un acompañamiento eficaz a la transferencia de responsabilidades y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los departamentos y municipios. Así mismo a acompañar acciones de la comunidad orientadas al control de la gestión pública y en general al proceso de descentralización. Así mismo la necesidad de implantar nuevas formas de administración de los servicios, teniendo en cuenta no solo la heterogeneidad física sino geográfica y cultural, las formas de tenencia de la tierra lo que incide en diferentes formas de abordar el gobierno o la administración.

La necesidad de acompañar los procesos de autonomía local especialmente en la reactivación económica, el desarrollo económico sostenible y la superación de la crisis social que afecta la población de Colombia.

Bajo esta consideración, en el marco del convenio, se elaboró un marco lógico general del proyecto señalando objetivos generales y específicos de intervención, bajo cuatro componentes: 1) la capacitación municipal, 2) el sistema de documentación e información y el observatorio de políticas públicas, 3) la maestría en administración pública y gestión del desarrollo local y 4) el fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios.

Cada uno de estos componentes se acompañó de una serie de programas que permitieron planes operativos anuales (POA) para cada año de ejecución.

La sostenibilidad del proyecto, se ha expresado, “descansará en la capacidad organizativa y gestora de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto:

² Ibid

alcaldías, juntas administradoras locales, concejos municipales, gobernaciones y en especial organizaciones sociales comprometidas con el mejoramiento de la eficiencia y transparencia de la gestión pública. Bajo el mismo compromiso la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, la Federación Colombiana de Municipios y demás instituciones gubernamentales comprometidas con el mejoramiento de los niveles de coordinación y articulación interinstitucional³.

Como propuesta tentativa de cierre se ha planteado para el Proyecto, orientar sus acciones a lograr los resultados propuestos en el convenio de financiación y el Plan Operativo Global y crear los instrumentos operativos técnicos y legales que permitan, durante la operación, transferir progresivamente a la ESAP y a la FCM el conocimiento, instrumentos y mecanismos que se han venido perfeccionando durante la vida del proyecto⁴.

Objetivos del PSNCM

Objetivo General

Fortalecer la capacidad de autogestión de los municipios para reactivar social y económicamente a las comunidades.

Objetivos específicos

- Mejorar las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización y participación democrática.
- Desarrollar el sistema de capacitación en las áreas de gestión local, administración de proyectos, finanzas municipales, gobernabilidad, normatividad y medio ambiente.
- Mejorar el sistema de documentación e información municipal en todos los niveles y así facilitar el intercambio de experiencias y la retroalimentación de la información.
- Elevar el nivel nacional de estudios de postgrado en gerencia local con énfasis en administración local, finanzas locales y ordenamiento urbano y territorial.
- Fomentar una participación equitativa en el proceso de descentralización
- Fortalecer a la Federación Colombiana de Municipios (FCM).

3. JUSTIFICACIÓN

Atendidos los desafíos del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal –PSNCM- en el año de su finalización, en términos de consolidar los procesos y resultados obtenidos, garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo y asegurar una adecuada transferencia de sus aprendizajes, el grupo de trabajo UE ESAP, que tiene entre sus funciones principales apoyar el fortalecimiento de la Escuela desde los resultados del Proyecto, se ha propuesto definir unos

³ *Ibíd*

⁴ *Ibíd*

términos de referencia que faciliten tanto a la ESAP como al equipo del Proyecto definir los mecanismos de institucionalización de sus principales avances.

Lo anterior por considerar que una de las entidades de recibo es precisamente la ESAP, dado su carácter de ejecutora de tres de los componentes del proyecto, lo que demanda un esfuerzo adicional para promover en paralelo acciones que fortalezcan sus áreas misionales y aseguren que el país potencie la experiencia de trabajo con la Unión Europea, no sólo para demostrar que si es posible transferir adecuadamente aprendizajes y aprestamientos, sino con miras a un nuevo marco de cooperación entre las partes.

4. MARCO DE REFERENCIA

Así como los productores de conocimiento pueden transferirlo a los usuarios para que estos produzcan desarrollo tecnológico en el campo de la actividad económica, es preciso tener en cuenta que los conocimientos adquiridos, apropiados e innovados en el ámbito de la política pública pueden ser transferidos como conocimiento o como aplicación tecnológica.

En el caso del PSNCM, los conocimientos y aplicaciones tecnológicas adquiridos se transferirán a la ESAP, dada su naturaleza, para incorporarlos en los campos del conocimiento, de la investigación y la extensión, con el propósito de apropiar conocimiento y generar nuevos desarrollos por una parte, y por otra, para propiciar nuevas tecnologías. Para llevar a cabo este propósito, se hace necesario examinar cuales son los productos transferibles y cual es la capacidad de la institución que recibe la transferencia para simular el conocimiento transferido.

5. OBJETIVOS DE LA TRANSFERENCIA

Objetivo general

La ESAP debe apropiar los conocimientos y tecnologías adquiridas a través del PSNCM con el fin de fortalecer su capacidad de gestión en la formación, capacitación, y asesoría de la administración pública y el desarrollo de la función pública, lo que le permitirá a la institución contribuir al fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los municipios para reactivar social y económicamente a las comunidades.

Objetivos de la Apropiación Tecnológica

Aprovechar las estrategias y metodologías innovadoras aportadas por el PSNCM. De igual manera, apropiar productos logrados y procesos desarrollados como consecuencia de la aplicación de dichas estrategias y metodologías.

Objetivos de la Apropiación del Conocimiento

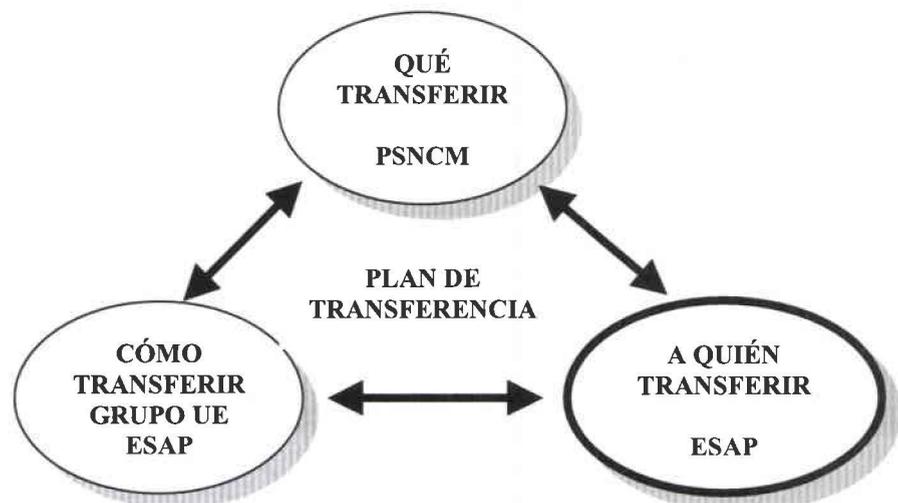
Construir un conocimiento teórico alrededor de la experiencia general del PSNCM, que enriquezca todo el acervo del conocimiento de la Escuela y sirva como insumo a la investigación y como modelo en la orientación de los campos de práctica de los estudiantes y docentes.

6. PROPUESTA METODOLOGICA

Para llevar a cabo el proceso de empalme o plan de transferencia, es necesario tener claro los siguientes aspectos:

1. Qué transferir
2. Cómo se transfiere
3. Quién va a recibir los productos y procesos

Estos tres aspectos forman un triangulo estratégico de balance continuo y de retroalimentación, el cual tiene que funcionar en forma sincrónica, con responsables definidos para su respectiva concertación y avance. Se espera que durante el proceso de empalme el punto 1 y 2 con sus respectivos responsables vayan desapareciendo y se fundan en el punto 3, en una ESAP que al final debe salir plenamente fortalecida y con plena apropiación de los procesos y productos transferidos.



6.1 Qué transferir?

Es necesario hacer un **balance** sobre lo que se va a transferir, los procesos y los productos resultado de la acción de PSNCM durante el tiempo de ejecución del mismo. Dicho balance debe tener como eje central el POA del Proyecto y abordar los componentes del mismo, su grado de articulación entre sí, los logros alcanzados, las limitaciones encontradas y una propuesta de solución y recomendaciones para su posterior institucionalización. El **responsable de este balance es el PSNCM**, quien como ejecutor del POA debe realizar una evaluación interna de su trabajo y conformar un documento de resultados y recomendaciones en el presente semestre de su finalización.

Las líneas de trabajo del PSNCM deben basarse en tres componentes: **Capacitación, Sistemas de Documentación e Información, Maestría** y una línea de análisis general sobre el Proyecto en su conjunto. En cada uno de estos temas debe determinarse qué se está transfiriendo, diferenciar si es un proceso metodológico, una estrategia de acción o un producto y determinar a su vez la experiencia con la entidad ejecutora ESAP durante el transcurso del desarrollo de las acciones y el valor agregado o contribución al proceso de descentralización y fortalecimiento de la administración y gestión de lo público. Con respecto a la experiencia del proceso con la ESAP, es indispensable describir las limitantes y potencialidades de la entidad en el desarrollo del SNCM y para posteriores convenios o proyectos de apoyo internacional.

Que se transfiera	Proceso metodológico	Estrategia de acción	Producto	Experiencia de proceso con ESAP	Contribución al fortalecimiento de la gestión de lo público
Proyecto general					
Capacitación					
Sistemas de documentación e información					
Maestría					

6.2 A quién transferir?

Se refiere a la **entidad que recibe** los procesos y productos del PSNCM. Es necesario contar con un balance sobre sus fortalezas y debilidades internas y externas, sus dependencias, labores misionales, planes institucionales y de acción. Para cada uno de los productos y procesos correspondientes a un componente desarrollado por el Proyecto, se debe hacer un balance sobre la capacidad de la ESAP para recibirlo y darle continuidad. En este balance se debe registrar los avances en lo ya institucionalizado, sus experiencias exitosas y grandes limitantes. Fruto de este balance, la ESAP debe proponer los ajustes institucionales indispensables y posibles para sumir la labor iniciada por el PSNCM. **El responsable de éste balance institucional son las Directivas de la ESAP.**

Con el fin de organizar el análisis, la ESAP debe tomar cada uno de los resultados entregados por el Proyecto y evaluarlos a la luz de sus ejes misionales.

	Capacitación	Sistemas de Documentación e Información	Maestría
PSNCM ESAP			
Formación			
Investigación			
Proyección Social			

Cada uno de los encargados de los ejes misionales de la ESAP debe preparar un plan estratégico enmarcado dentro del Plan de Transferencia. Este plan de transferencia debe evaluar si lo que se recibe del Proyecto es un nuevo conocimiento o se trata de un mejoramiento de un proceso ya desarrollado por la ESAP.

Con respecto a la parte operativa, se debe realizar un análisis similar pero por parte de los encargados de los procesos operativos de la ESAP, a través de los cuales se hace posible la institucionalización de los resultados del PSNCM: **Planeación, Presupuesto y Estructura Administrativa.**

PSNCM ESAP	Capacitación	Sistemas de Documentación e Información	Maestría
Planeación y Sistemas			
Presupuesto			
Estructura Administrativa			

6.2.1 Planes estratégicos por dependencia o eje misional de la ESAP

Como una guía ilustrativa para la conformación de los planes estratégicos por eje misional o por dependencia, se presenta el siguiente esquema metodológico que será utilizado para el componente de sistemas de documentación e información:



- Tiene claro la dependencia de la ESAP su labor de apoyo a los CDIM?
- Está la dependencia de la ESAP en capacidad de participar en forma eficiente con las labores de apoyo a la RED CDIM?
- Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación y presupuesto?
- Cada CDIM conforma su plan de acción y el nivel central aglutina el proceso, o mejor cada dependencia de la ESAP hace su plan incorporando las necesidades de los CDIM en su campo de acción?
- Se tiene previsto el presupuesto para el semestre B de 2.003 y para la próxima vigencia?
- Se cuenta con una estructura administrativa de soporte a la RED CDIM?
- Cómo participa cada dependencia en la prestación de los servicios de los CDIM?
- Cómo incorpora cada dependencia, las labores de apoyo que deben realizar los CDIM con respecto a la investigación, la capacitación y la asesoría y consultoría?
- Cómo participa el CDIM en la prestación de los servicios de la dependencia?
- Cómo se incorporan en el plan de las dependencias las necesidades de los CDIM?
- Cómo se incorporan en el plan de los CDIM las necesidades de las dependencias?
- Cómo planifica cada dependencia de la ESAP las acciones y el presupuesto incorporando a los CDIM,?
- Cómo planifica el CDIM las acciones y el presupuesto incorporando cada dependencia de la ESAP?
- Cómo debe participar el CDIM en forma eficiente en las labores de apoyo a las demás dependencias?

Servicios del CDIM	Labores de apoyo	Acciones emprendidas	Coordinación de acciones	Cómo fortalece la dependencia la Red CDIM	Necesidades de fortalecimiento institucional
Biblioteca					
Apoyo Investigación					
Apoyo Capacitación					
Apoyo Asesoría y consultoría					
Apoyo SISCAP					

6.3 Cómo se transfiere?

De acuerdo a los balances continuos de lo que se propone transferir y el grado de fortalecimiento institucional y operativo de la entidad que recibe la transferencia, se debe conformar una estrategia de acción, en la cual se determine la pertinencia de los procesos y productos a ser transferidos, los ajustes necesarios en dichos resultados de acuerdo a los ejes misionales y operativos de la entidad que recibe, en este caso la ESAP y propender por su acertada y eficiente institucionalización. Como labor intermedia entre el Proyecto y la ESAP, los responsables de esta acción, el Grupo UE ESAP, deben mantener y propiciar una permanente interacción entre estas dos instancias, dirimir conflictos operativos y ser los coordinadores del plan de transferencia. A su vez y como forma de integración con los estudiantes y profesores, el Grupo UE ESAP realizará reuniones periódicas con dichos estamentos para presentar los balances y recibir las apreciaciones y recomendaciones del caso.

Como coordinadores del plan de transferencia, el Grupo debe proponer un plan de acción y cronograma de actividades para ser aprobado por el Proyecto y la ESAP, evaluar continuamente sus avances y limitaciones y proponer fórmulas de solución para dar cumplimiento en forma eficiente el plan trazado. Para desarrollar estas acciones, es necesario que se lleven a cabo reuniones mensuales entre las partes, se analicen los compromisos adquiridos y se evalúe el grado de transferencia de los resultados y su apropiación o institucionalización en la ESAP. Para cada uno de los resultados del Proyecto y para el proceso en general, es conveniente diseñar un indicador de alerta de la transferencia, el cual debe tener en cuenta los tres procesos:

- Claridad, calidad y operatividad de lo que se entrega PSNCM
- Validación y ajuste de los resultados UE ESAP
- Apropiación de los resultados ESAP

El indicador sería el resultado de la sumatoria de las tres acciones fundamentales y señalaría a su vez el grado de articulación.

Para obtener un indicador de alerta, a cada aspecto a considerar se le puede asignar un color de verde, rojo o amarillo, dependiendo de su estado de avance. La eficiencia total en el proceso de transferencia sería el promedio conceptual del avance de los tres aspectos considerados:

Si el indicador de alerta es rojo	■	la transferencia es ineficiente
Si el indicador de alerta es amarillo	□	la transferencia es regular
Si el indicador de alerta es verde	■	la transferencia es eficiente

En cualquier caso se debe explicar el por qué de la calificación, limitantes encontrados y sus respectivos responsables.

Con respecto al cronograma, se proponen las siguientes actividades para desarrollarse en el semestre:

Actividades	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem
Reunión general para analizar el plan de transferencia y establecer compromisos	X					
Conformación de planes estratégicos por parte de las dependencias misionales y operativas de la ESAP		X X X				
Reunión general para analizar los planes estratégicos de la ESAP y evaluar avances		X				
Reunión con APESAP y Consejo Estudiantil – ESAP para presentar planes estratégicos y plan de transferencia		X				
Trabajo de los grupos para fortalecer los procesos de transferencia		X X X	X X X	X X X		
Reunión general para evaluar a mediano término el plan de transferencia. Analizar limitaciones y proponer soluciones en conjunto			X			
Conformación de documento sobre los resultados del PSNCM y su transferencia a la ESAP. Recomendaciones				X X X		
Reunión general para evaluar los planes estratégicos de la ESAP y establecer soluciones y recomendaciones				X	X	
Reunión con APESAP y Consejo Estudiantil – ESAP para evaluar el plan de transferencia					X	
Reunión final para evaluar plan de transferencia						X
Entrega de documento final sobre resultados del PSNCM y su transferencia a la ESAP						X

ANEXO No 5

**ESTADO DE AVANCE EN LA INSTITUCIONALIZACION DEL PROYECTO
SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION EN LA ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACION PUBLICA –ESAP-**

7.1 COMPONENTE 1. Sistema Nacional de capacitación Municipal

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

Fortalecer la capacidad de autogestión de los municipios para reactivar social y económicamente a las comunidades

OBJETIVO DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

En el marco de la profundización de la descentralización, prepara a los funcionarios municipales para asumir las nuevas responsabilidades asignadas por la Constitución de 1991, y dotarle de herramientas necesarias para actuar en la nueva dinámica entre los gobiernos locales y la Sociedad Civil.

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN INDÍGENA

PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003

(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
PLAN NACIONAL DE CAPACITACION INDÍGENA			<ul style="list-style-type: none"> * <i>Aplica para todo el Plan y sus componentes.</i> • Por Decreto 523 del 2.001, corresponde a la ESAP preparar y ejecutar el Plan Nacional de Capacitación Indígena • Programación general, debidamente aprobado por la ESAP del Plan Nacional de Capacitación Indígena • Diseño curricular ,contenidos y material didáctico de cada evento • Metodologías y técnicas de capacitación • Propuesta de continuidad del programa para el año 2.004 • Informes de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.
1.1. Proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar 6 eventos sobre capacitación en identificación, formulación y evaluación de proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cartillas Sobre proyectos de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de eventos segundo semestre según programación 2003

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
1.2 Planes de Vida	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar la programación de 12 eventos, para el diseño de autodiagnósticos de dos Planes de Vida (pueblo Inga del Valle de Sibundoy y resguardo Embera Chamí Nuestra Señora Candelaria de La Montaña de Riosucio Caldas). 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutados Talleres sobre "Plan de Vida Comunidad Inga" en Santiago, San Francisco, Colón, San Pedro y San Andrés –Putumayo. Ejecutado un Taller sobre "Acompañamiento Plan de Vida" Nuestra señora Candelaria de la Montaña en Riosucio –Caldas. 	* idem	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004. Avances de prospectiva de diagnóstico de los Ingas del Valle de Sibundoy, y Emberas Chamí de Nuestra Señora Candelaria de la Montaña en Riosucio – Caldas. Cartilla de lectoescritura Inga Propuesta al Ministerio de Educación para la constitución del Instituto Educativo Indígena INGA de San Andrés Putumayo
1.3 Legislación Indígena	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el programa académico Identificar y seleccionar el equipo de docentes encargados de orientar a los alumnos asistentes a los diplomados. Preparar los lineamientos para los docentes y el material de apoyo para temáticas a desarrollar. Definir criterios y seleccionar candidatos a los diplomados. Definir los lugares de realización de los diplomados. Gestionar en lo posible la cofinanciación de eventos. Ejecutar 6 diplomados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutado el "Diplomado en Derecho y Legislación Indígena" en Riosucio - Caldas. En ejecución el "Diplomado en Derecho y Legislación Indígena" en Riohacha - Guajira; Valle de Sibundoy - Putumayo; Neiva -Huila; y Silvia –Cauca. 	<ul style="list-style-type: none"> * idem Diseño curricular, contenidos temáticos, estrategia metodológica y pedagógica para la ejecución del Diplomado Documentos de actualización normativa 	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.
1.4 Capacitación a capacitadores indígenas	<ul style="list-style-type: none"> Promover alianzas interinstitucionales con las entidades responsables en cada uno de los temas definidos. Preparar y ejecutar los 9 eventos de Capacitación para Capacitadores indígenas en temas 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutados seis talleres sobre "Técnicas grupales de trabajo" y "Preparación de talleres de Capacitación" en Riosucio – Caldas, Silvia –Cauca, Riohacha y Valle de Sibundoy –Putumayo. 	<ul style="list-style-type: none"> * idem Documentos metodologías de capacitación a capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
	<p>específicos o coyunturales que se desprendan de la reforma política.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los contenidos temáticos, la estrategia pedagógica, el material de apoyo didáctico y la programación general de los eventos. Esto en concordancia con los resultados de las consultas previas realizadas. 		(cartografía social)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento y evaluación de las réplicas de capacitación realizadas por los indígenas capacitados. 			
1.5 Jurisdicción Indígena	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la programación de los 6 eventos programados. • Elaborar el material didáctico, fundamentado en las jurisprudencias de la Corte Constitucional y en los casos prácticos de las comunidades. • Ejecutar eventos de acompañamiento para dar a conocer las sentencias pertinentes de las Altas Cortes, sobre asuntos de Jurisdicción Indígena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutados dos Talleres sobre "Capacitación en normatividad indígena" en Sibundoy – Putumayo y Leticia – Amazonas. 	<ul style="list-style-type: none"> * idem • Documentos sobre talleres ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

PROGRAMA CAPACITACIÓN CON AUTORIDADES, CUERPOS COLEGIADOS Y EQUIPOS DE GOBIERNO

PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003

(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
2.1 Difusión del Plan Nacional de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar temática, metodología y cofinanciación con entidades nacionales • Definir modalidad de difusión. • Preparar agendas y contenidos. • Preparar, publicar y distribuir material pedagógico sobre el Plan. • Ejecutar eventos masivos presénciales. 			
2.2 Prórroga de período de autoridades regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar con entidades nacionales y territoriales estrategia y contenidos de capacitación. • Preparar agendas y contenidos. • Ejecutar eventos masivos y focalizados presénciales. • 	No hubo prórroga de periodos, por lo tanto esta actividad quedó cancelada		
2.3 Formación / información masiva	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar temática, metodología y cofinanciación con entidades nacionales • Definir modalidad de medio masivo • Preparar guiones y libretos para medios masivos • Preparar agenda y contenidos para eventos masivos presénciales. • Emitir o distribuir material de manera masiva o emitir teleconferencias (según el caso) • Ejecutar eventos masivos presénciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Programados, diseñados y emitidos cuatro Programas televisivos de cubrimiento nacional así: "Políticas municipales de Prevención de la criminalidad y el papel del Concejo Municipal"; "El Concejo Municipal y la Transparencia en Contratación Pública"; "Las Finanzas Públicas y el Concejo Municipal" y "El Control Político y el Concejo Municipal" • Ejecutado un Taller sobre "somos SINA" con Alcaldes Municipales de Risaralda en asocio con la GTZ en Pereira. • Ejecutado un Taller de apoyo a la GTZ sobre "Visión Risaralda 2017" en Pereira. 	<p>Los contenidos temáticos, la estrategia pedagógica, el material de apoyo didáctico para cada uno de los eventos fueron preparados conjuntamente con la ESAP</p> <p>La administración académica y administrativa de los eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
2.4 Diplomados	<ul style="list-style-type: none"> • Definir temas de acuerdo con las demandas de capacitación detectadas y concertadas con las entidades territoriales y nacionales. • Preparar contenidos de diplomados nuevos y adecuar el de los existentes. • Preparar material didáctico • Seleccionar docentes • Definir modalidades de ejecución: Presencial, semipresencial, apoyo virtual. • Estudiar alternativas de financiamiento • Diseñar e implementar metodologías de seguimiento y aplicación de las habilidades y destrezas que harán los diplomantes en su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ejecución los Diplomados: <ol style="list-style-type: none"> a) Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Bogotá, Providencia, Neiva y Yopal. b) Finanzas Públicas Territoriales en Barranquilla, Cartagena, Ibagué y Popayán. c) Control Social a la Gestión Pública en Ibagué d) Periodismo Público en Colombia en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Barranquilla y Bucaramanga. e) Control Interno para Entidades Territoriales en Popayán. f) Gerencia de las Entidades Territoriales en Tiempos de Cambio en Tunja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos curriculares, académicos y logísticos que soportan cada diplomado. • Entrega y explicación de los programas curriculares de cada diplomado. • Entrega y explicación de los documentos lineamientos generales y presupuesto de cada diplomado. • Planes operativos de los Diplomados. • Reuniones de actualización sobre la ejecución de diplomados por sede territorial y análisis de casos que surgen en este proceso. • Explicación y apoyo permanente a coordinadores académicos y de Capacitación de las sedes territoriales sobre aspectos académicos, administrativos, financieros y logísticos que deben tenerse en cuenta en la ejecución de los diplomados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004. • Informes finales de la ejecución y resultados obtenidos en los diplomados. • Recomendaciones finales sobre la continuación de los diplomados por la ESAP. • Reuniones finales de inducción y definición de instancias responsables de la administración de los diplomados. • Bases de datos de docentes.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
2.5 Formación a concejales	<ul style="list-style-type: none"> Concertar con Universidad Georgetown 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutado un Seminario-Taller sobre "Presentación del Programa el Viernes del Concejal" en Quibdo. Ejecutados 25 Talleres del Programa "El Viernes del Concejal" módulo: "Políticas Municipales de prevención de la criminalidad y el papel del Concejo Municipal" Ejecutados 26 Talleres del Programa "El Viernes del Concejal" módulo: "Transparencia en Contratación Pública, el papel del Concejo Municipal" Ejecutados 24 Talleres del Programa "El Viernes del Concejal" módulo: "Las Finanzas Públicas y el Concejo Municipal" Ejecutados 22 Talleres del Programa "El Viernes del Concejal" módulo: "El Control Político y el concejo Municipal" 	<ul style="list-style-type: none"> Los contenidos temáticos, la estrategia pedagógica, el material de apoyo didáctico y la programación general de los talleres viene preparándose conjuntamente por ESAP. Georgetown University y PSNCM Capacidad instalada en 8 Direcciones Territoriales de la ESAP para la ejecución de eventos participativos de capacitación con concejales Esquemas de talleres para concejales con el principio de capacitación por productos 8 módulos con sus respectivos contenidos académicos 6 teleconferencias grabadas Proceso en marcha con la motivación de más de 1000 concejales que quieren continuar con el programa "El viernes del concejal" 	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
			<ul style="list-style-type: none"> • 100 docentes de 7 Direcciones territoriales de la ESAP capacitados en técnicas pedagógicas para el desarrollo de talleres 	
2.6 Apoyo a eventos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar con entidades públicas y privadas los temas del (los) evento(s). • Definir asuntos logísticos, invitados, conferencistas y agenda del (los) evento(s). • Concertar cofinanciación con otros proyectos y entidades de la cooperación internacional. • Definir logística de recuperación de memorias • Publicar y distribuir memorias • Hacer seguimiento a aplicabilidad y aplicación de memorias y experiencias divulgadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutado en asocio con la ESAP un Foro sobre "Democracia Directa y Participación Ciudadana" con conferencistas internacionales en Bogotá. • Ejecutado un Foro sobre "Democracia Directa en el Proceso de Formación de la Unión Europea" en Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos temáticos, la estrategia pedagógica, el material de apoyo didáctico y la programación general fue realizada por la ESAP 	

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN ESCUELAS DE GOBIERNO
PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
3.1 Escuelas de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar la experiencia de las Escuelas durante el año 2002 • Definir los ejes temáticos principales de cada Escuela • Definir formas de intervención de acuerdo con los temas y las respectivas escuelas. • Formular el POA-2003 en cada escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación terminada de Escuelas de Gobierno de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cundinamarca, Valle, del proceso de Distritos Agroindustriales en Caldas y de los procesos de Servicios Públicos en las Escuelas de Gobierno de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Norte de Santander, Risaralda y Valle. Documento terminado de presentación, resultados y perspectivas del programa de Escuelas de Gobierno. • Formas de intervención del Programa de Escuelas de Gobierno definidas en documento de presentación, evaluación y perspectivas. Reuniones de trabajo realizadas con grupo de institucionalización del Programa designado por la Dirección de la ESAP. Designación de Coordinadores Regionales de Antioquia y de Cundinamarca. • Planes Operativos de Antioquia, Atlántico y Valle formulados para discusión y ajuste final. • En ejecución el Diplomado "Escuela de Gobierno del Occidente de Antioquia" en San Jerónimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La administración académica y administrativa de cada una de las Escuelas de Gobierno a las Direcciones Territoriales de la ESAP, con la Coordinación general por parte de la sede central. • Conocimiento y experticia metodológica "aprender haciendo" a consultores de equipo de apoyo y funcionarios de las territoriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades a la dependencia de la Sede Central de la ESAP para que asuma la coordinación y dirección del proceso Escuelas de Gobierno. • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMUNIDAD
PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
4.1 Control social	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar el apoyo del Proyecto al Plan Nacional de Formación para el Control Social de la Gestión Pública: DAFP y ESAP. • Contribuir a la publicación del material de apoyo al Plan. • Ejecutar diplomados y talleres de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutado el Diplomado sobre "Formación para el Control Social a la Gestión Pública" del PNFCSGP en Ibagué con la participación de 142 personas. • En ejecución el Diplomado sobre "Formación para el Control Social a la Gestión Pública" del PNFCSGP en Popayán • Ejecutado un Seminario-Taller sobre "Capacitación a Promotores para el Control Social a la Gestión Pública" en Bogotá con el DAFP. • En ejecución el Diplomado en "Cultura democrática y Control Social" en Rionegro – Antioquia. • Ejecutado un Seminario-Lanzamiento sobre "Serie de Cartillas Plan Nacional de Control Social a la Gestión Pública" en Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Nacional para el Control social a la Gestión Pública (DAFP- ESAP) • Los contenidos temáticos, la estrategia pedagógica, el material de apoyo didáctico y la programación general de diplomados y talleres fue realizada conjuntamente con el DAFP y la ESAP • 7 módulos de capacitación de la serie " Documentos de Consulta: Plan Nacional de control social a la gestión pública • Lugar protagónico en el equipo coordinador y ejecutor del Plan Nacional de Control Social a la Gestión pública. • El registro académico de cada 	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
			uno de los eventos, realizado por la Dirección Territorial sede.	
4.2 Redes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el fortalecimiento de las redes departamentales de veedurías a través de eventos de formación. • Involucrar a las redes departamentales como impulsoras de las redes locales y de los procesos de veeduría y control social en los municipios. • Concertar la estrategia de acompañamiento y fortalecimiento de las redes departamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmado el pacto Gobierno – Comunidad en la ciudad de Ibagué con el objeto de constituir la Red Departamental para el Control Social. • Ejecutado un Taller sobre “Red de Control Social, Plan de Acción” en Manizales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartilla sobre criterios de organización y funcionamiento de las Redes Departamentales • Redes departamentales funcionando en 26 departamentos • Entrega Directa de 4 redes “acompañadas” por el PNSCM: Risaralda, Santander, Caldas y Cauca 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular a las Direcciones Territoriales al proceso de apoyo a las redes.
4.3 Equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar con la Presidencia de la República el apoyo del Proyecto a sus programas y proyectos con componente “Género”. • Ejecutar/apoyar los eventos/acciones de capacitación concertados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutado el “V Encuentro de Primeras Damas del Departamento de Santander” en Bucaramanga. • Ejecutados 4 talleres “Estrategias de desarrollo en la gestión social. Programa red de gestores sociales de la Presidencia de la Republica. Barracabermeja, y Oriente antioqueño 		<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.
4.4 Afrocolombianos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Mininterior (Dirección de Negritudes) la capacitación a grupos afrocolombianos • Apoyar la participación de afrocolombianos en los programas de capacitación que ofrece el Proyecto SNCM 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta población no fue objeto de programación especial. Se atiende con la oferta de servicios en otras áreas como control social, capacitación masiva y el Viernes del Concejal 		<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.
4.5 Comités municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la Red de Solidaridad en la formulación del plan de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad cancelada, La realizará directamente la Red 		

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
atención integral a la población desplazada	capacitación nacional para los comités municipales y departamentales de atención integral a la población desplazada.	de Solidaridad		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar bajo el liderazgo de los comités departamentales, un programa de capacitación a los comités municipales. 			
4.7 Fronteras	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diplomados en integración y Desarrollo Fronterizo. • Impulsar compromisos institucionales para la aplicación de los resultados surgidos de los diplomados en Integración y Desarrollo Fronterizo, buscando generar procesos con base en proyectos productivos y de integración de la respectiva región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutado un Seminario-Taller sobre "Corredor Intermodal Tumaco, Puerto Asís, Belem Do Pará" en Bogotá con el Ministerio de Relaciones Exteriores. • En ejecución el Diplomado en "Desarrollo e Integración Fronteriza" en Leticia, Ipiales y Arauca. 		<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la ESAP asuma la asignación de recursos para continuidad del programa en el año 2004.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DOCENTES
PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTERGAR
5.1 Técnicas docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar candidatos entre entidades coejecutoras del orden nacional y territorial. • Seguimiento a la aplicación de técnicas docentes que hacen los participantes en su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutados 7 Seminarios-Taller sobre "Capacitación a Capacitadores del Programa el Viernes del Concejal" en Pasto, Popayán, Neiva, Ibagué, Quibdo, Turbo y Cali. • Ejecutado un Seminario-Taller sobre "Capacitación a Capacitadores en Técnicas de Visualización, Diplomado de Proyectos en Inversión Pública" en Bogotá • Ejecutado un Seminario-Taller sobre "Capacitación a Capacitadores para el Control Social a la Gestión Pública" en Neiva. • Ejecutado un Taller sobre "Capacitación a capacitadores Red de Control Social" en Bucaramanga. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de talleres se entrega a docentes y funcionarios de la ESAP, sede central y Direcciones Territoriales, metodologías y técnicas para la facilitación y moderación de eventos participativos. 	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VIRTUAL
PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
6.1 Apoyo a diplomados	<ul style="list-style-type: none"> • Formar docentes para la capacitación virtual. • Definir los diplomados que serán apoyados con esta tecnología. • Preparar materiales y contenidos en medios virtuales. • Promocionar diplomados (con apoyo virtual). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparado el material a duplicar sobre el Diplomado Gerencia de las Entidades Territoriales y Control Interno "Curso Virtual" 	<ul style="list-style-type: none"> • CD con material de apoyo al Programa Nacional de control perdidas y Agua no contabilizada. • CD con material de apoyo al Diplomado Gerencia de Entidades Territoriales • CD con material de apoyo al Diplomado de finanzas pública Territoriales • CD con material de apoyo al Diplomado Gestión de proyectos de inversión pública • CD con las publicaciones del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal • CD con presentación interactiva del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal 	

PUBLICACIONES

PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003

(Lógica de intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
7.1 Reediciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar contenidos de las obras existentes. • Definición de estrategia de distribución. • Lanzar las publicaciones • Distribuir publicaciones • Hacer seguimiento a su "impacto y utilización" entre los destinatarios. 		<ul style="list-style-type: none"> • CD con las publicaciones del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar materiales impresos e inventarios por publicaciones existentes.
7.2 Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los temas y orientaciones generales sobre contenido y utilidad de las publicaciones. • Establecer criterios de distribución. • Lanzar las publicaciones • Distribuir publicaciones • Hacer seguimiento a su "impacto y utilización" entre los destinatarios. 		<ul style="list-style-type: none"> • 28 títulos de publicaciones realizadas por el PSNCM 	

Componente 2.

Documentación, Información y Observatorio de Políticas Publicas

Objetivo General del Proyecto.

Fortalecer la capacidad de autogestión de los municipios para reactivar social y económicamente las comunidades

Objetivo del Componente.

Contar con un observatorio de políticas públicas locales que permita poner a disposición de los que asumen la toma de decisiones públicas, privadas y de las comunidades, relacionadas con la ejecución de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, conceptos, elementos, instrumentos y herramientas que faciliten definir, ejecutar y evaluar políticas por parte de los agentes del desarrollo territorial, de modo tal que estas se conviertan motor de cambio estructural y concreción de un nuevo orden social orientado al logro de la Paz.

Adecuación Centros de Documentación e Información Municipal - CDIM

1. Adecuación y puesta en funcionamiento de CDIMs en la ESAP Central, FCM y las Territoriales ESAP Risaralda, Santander, Norte de Santander, Antioquia, Atlántico, Valle, Cundinamarca, Bolívar, Caldas, Meta y Tolima.

PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003

(Lógica de Intervención)

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
1.1. Obtención Licencia Construcción ESAP Central	Licencia Expedida en el 24 diciembre de 2002.	Recibida en Enero 23 Licencia Construcción Bogotá por el Proyecto.	Resolución licencia a la ESAP Central.	
1.2. Terminación Diseños Arquitectónicos y Técnicos Territoriales Seleccionadas.	Terminados los Diseños de Ibagué y Villavicencio.	<p>Diseños Arquitectónicos y Técnicos:</p> <p>Diseñados en 2001 y 2002: FCM, PEREIRA, BUCARAMANGA, BOGOTA, MEDELLÍN, CALI, CÚCUTA, FUSAGASUGA, CARTAGENA, MANIZALES, BARRANQUILLA</p> <p>Terminados 1er Semestre 2003: IBAGUE y VILLAVICENCIO (incluyendo Reforzamiento de placa) -Revisión y actualización diseño BOGOTA. -Diseño Terminación 2do.Piso y Cerramiento 3ro. en Manizales.</p> <p>Nota: Se realizó una visita de Factibilidad a Popayán para asesorar a la Gobernación del Cauca y a la Territorial de la ESAP en la búsqueda de posible sede para un CDIM. La Oficina de Planeación de la Gobernación esta interesada en los procedimientos y características para desarrollar un CDIM. Pendiente el recibo de la comunicación formal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de diseños arquitectónicos y técnicos de la FCM. • Proyecto de diseños arquitectónicos y técnicos de las Sedes Territoriales ESAP de Pereira, Bucaramanga, Medellín, Cartagena, Cali, Cúcuta, Fusagasuga, Manizales, Ibagué, Villavicencio y Barranquilla. • Proyecto de diseño de reforzamiento estructural de la sede Central de la ESAP y la sede Territorial de Barranquilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficializar los productos mencionados en la columna anterior.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
1.3. Obras de Adecuación CDIM's previamente Diseñados	Adecuados los CDIM de: FCM, Pereira, Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta, Fusagasugá, Cartagena, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Villavicencio.	Obras de Adecuaciones Finalizadas en el 2002 y 1er semestre 2003:	Obras de la FCM como a las Territoriales ESAP de Cali, Pereira, Medellín, Bucaramanga, Fusagasuga, Cúcuta.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficializar los productos mencionados en la columna anterior. • Documentación del proceso realizado. • Las obras de los CDIM de ESAP Obras de ESAP Central, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Villavicencio.
1.4. Dotación Equipos	CDIMs previamente adecuados, dotados con los equipos de Cómputo y audiovisuales.	Dotación de Equipos de Cómputo y Audiovisuales:	Tanto a la FCM como a las Territoriales ESAP de Cali, Pereira, Medellín, Bucaramanga, Fusagasuga, Cúcuta se han entregado: <ul style="list-style-type: none"> • Obra dotada de mobiliario tanto de usuarios como de administración, archivos rodantes, sistemas de seguridad, red datos y voz, red eléctrica regulada, rak con swich de 24 puertos y path panel de 24, servidores, UPS de 6KBA, computadores de consulta, equipos de audiovisuales, impresoras laser, software de red y terminales de usuario, software antivirus. • Dotación plaqueteados de los CDIM FCM, Bucaramanga, Pereira, Cúcuta y Fusagasuga. • Manual de mantenimiento básico del Centro . 	<ul style="list-style-type: none"> • La dotación de mobiliario, software y equipos de los centros de ESAP Central, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Villavicencio. • Los manuales de mantenimiento básico del centro de las sedes anteriores. • Plaquetear dotación CDIM de Cali y Medellín, así como los que hasta ahora están en construcción.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
1.5. Acceso Internet Banda Ancha e Interconexión Sedes	<p>Implementado el acceso a Internet Banda Ancha en cada Teritorial y en la Sede Central.</p> <p>Implementada la interconexión entre Territoriales ESAP y la Sede Central.</p>	<p>CDIMs Conectados a Internet con Banda Ancha: FCM con acceso a Internet a través de conexión ADSL.</p> <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP contrató la interconexión de Pereira y de Bucaramanga pero ha tenido demoras en la Interconexión y el acceso a Internet por dificultades en la configuración de la red interna. • La ESAP lanzó y cerró la segunda licitación para la interconexión Nacional. Se nuevamente presentó Telecom. A la cual fue adjudicada. 		<p>Es responsabilidad de la ESAP y FCM proveer todos los elementos para realizar la interconexión, el cual lo está desarrollando a través del convenio con el PNUD.</p>
1.6. Recurso Humano Adecuado	<p>Cada CDIM terminado, equipado y conectado debe tener:</p> <p>Bibliotecologo nombrado como coordinador.</p> <p>Soporte en Sistemas garantizado</p>	<p>Profesional en Bibliotecología contratado como coordinador: FCM(C), MEDELLIN(P), BUCARAMANGA(C), MANIZALES(C), CUCUTA(P) CALI(C),</p> <p>Profesional de Sistemas contratado en la Sede. FCM(C), MEDELLIN(C), BUCARAMANGA(C), MANIZALES(C), CUCUTA(C), (C) Contrato de Servicios, (P) Planta o Provisional</p>		<p>Es responsabilidad de la ESAP y FCM proveer este recurso humano de planta para garantizar su operacionalización</p>
1.7. Revisión y ajuste convenio marco entre ESAP y FCM	<p>Convenio revisado, ratificado y operando.</p>	<p>FCM y ESAP han realizado primeros acercamientos. Reuniones de trabajo para establecer compromisos.</p>		<p>Entrega de términos concertados a los representantes legales por parte del equipo de trabajo para reformulación del convenio marco existente.</p>

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
1.8. Constitución comité técnico CDIM y coordinador RECDIM	Constituido Comité técnico en cada CDIM.	Desarrollado Reglamento Operativo CDIM's y RECDIM ESAP.	<ul style="list-style-type: none"> Documento metodológico de la red de Centros RECDIM al equipo de institucionalización de la ESAP. 	Conformación comité técnico por parte de la ESAP.
	Constituido Comité Coordinador RECDIM.		<ul style="list-style-type: none"> Reglamento Operativo adaptado a la misión de la ESAP entregado a cada una de las Territoriales 	
1.9. Capacitación y Entrenamiento de CDIM's a cada territorial	Desarrollados 11 Talleres de Capacitación y Entrenamiento administración CDIMs y Uso de Herramientas de los CDIMs.	Este proceso lo está definiendo la ESAP Central. Programado para tenerlo listo en el mes de agosto.	Programación talleres	Falta por desarrollar la Capacitación por no existir el recurso humano nombrado.
1.10. Documentación Experiencia y Publicación Guías	Desarrolladas, editadas y publicadas las guías y cartillas sobre la experiencia de los CDIM	Contratada Arquitecta. Recibido Informe con Propuesta de documentos a desarrollar y desarrollado primer documento. Evaluada nueva estrategia para el desarrollo de los documentos faltantes. Se propone conformar equipo de desarrollo donde se combine la experiencia de terreno de la Arquitecta con otro Arquitecto con perfil teórico y pedagógico.		Documentos metodológicos : <ul style="list-style-type: none"> Guía de los Principios de Faulkner Brown. Filosofía, Espacio y memoria en la experiencia de propuesta, desarrollo e implementación de los CDIM.

Implementación Pilotos de Observatorio de Políticas Públicas Locales - OPPL

2. Consolidación Pilotos de Observatorio de Políticas Públicas Locales en el marco de Escuelas de Gobierno de Antioquia, Norte Valle, Atlántico, Caldas, Risaralda, Cundinamarca, Norte de Santander, Asoricaurte y los Municipios de Barrancabermeja, Sibaté y Valledupar

**PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de Intervención)**

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Marzo de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
<p>2.1. Consolidación Identificación Necesidades Capacitación e Información Estratégica para la Gestión Local</p>	<p>7 Talleres de consolidación que abarcan Identificación de necesidades, Demanda/Ofertra y Generación de información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizado Taller de Conceptualización en Barrancabermeja. 2. Realizado Taller de Consolidación y POT en Valledupar. 3. Realizada Reunión de coordinación interinstitucional. Planeación Nacional, MinAmbiente, Misión Francesa del ISTED, Planeación Distrital, Municipios de Valledupar y Medellín para la implementación de la armonización POT-PDM. 4. Taller en los 18 municipios del Norte del Valle sobre consolidación de los Bancos de proyectos de inversión Local. 5. Taller en los 19 municipios del occidente de Antioquia sobre generación y uso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de identificación de necesidades de Capacitación e información y experiencia por cada Escuela de Gobierno y Municipios de Sibaté y Valledupar. • Manuales y Software SEP entregado a 18 municipios del Norte del Valle. 	
<p>2.2. Consolidación del Modelo Demanda/Ofertra de Información Estratégica para la Gestión Local</p>				

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Marzo de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
<p>2.3. Consolidación del Modelo de Generación de Información Estratégica para la Gestión Local</p>		<p>información para la construcción de los Informes de Gestión. Rendición de cuentas a través del canal regional de televisión con coordinación de la Gobernación.</p> <p>6. Realizados en Caldas conjuntamente con el DANE, talleres sobre aspectos conceptuales y operacionales para la construcción de indicadores básicos de orden Nacional, e indicadores de producción Local y sobre la Administración del SIMTE.</p> <p>7. Realizado Taller de Conceptualización con Funcionarios de Planeación de Cundinamarca. Cronograma de actividades de capacitación acordado.</p> <p>8. Dictado Módulo de Planeación en diplomado Indígena a comunidad Wayúu en Riohacha.</p> <p>9. Realizado Taller de construcción de indicadores de seguimiento y evaluación a Plan de Desarrollo (Producción 10. Local) a los funcionarios del nivel departamental de Caldas.</p> <p>11. Realizado Taller sobre Informe de Gestión con los Municipios del Atlántico</p> <p>12. Sesiones de trabajo con funcionarios de planeación de Valledupar y de la Gobernación de Cesar. Definidos los cronogramas de trabajo.</p>	<p>Documentos Metodológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco Conceptual del OPPL y CDIM como sistema. • Lineamientos para la Construcción del Sistema de Indicadores Socioeconómicos para la Gestión Local. • Armonización de los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal. • Bases Conceptuales y Lineamientos Metodológicos para la construcción de OPPL. • Identificación de información estratégica para la Gestión Local. • Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal. • Organización del uso y producción de la información estratégica para la Gestión Local. • Esquema organizacional y operativo para la formulación de los Planes Estadísticos municipales. • Todos los talleres realizados 	

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Marzo de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
		<p>13. Sesión de trabajo con grupo de la Federación Colombiana de Municipios con el objetivo de definir la realización de pilotos de Observatorio de Políticas Públicas, incluyendo como componentes transparencia, gobernabilidad y gestión en Bucaramanga y Manizales. Este proceso está enmarcado dentro de la institucionalización de los productos del componente en dicha entidad. Se seleccionaron los municipios de Manizales y Bucaramanga.</p> <p>14. Sesión de trabajo con Ministerio de Desarrollo Económico, Planeación Nacional -Subdirección de vivienda y Departamento Administrativo de Planeación Distrital con el fin de evaluar la posibilidad de trabajo conjunto con estas entidades para realizar en Valledupar una prueba piloto de implementación de Observatorio inmobiliario y cálculo de plusvalía; en el marco del OPPL.</p> <p>15. Sesión de trabajo con Directora de Planeación y Subdirector de ordenamiento territorial del Departamento del Atlántico en el cual se definió el plan de trabajo para el período mayo - agosto con los municipios del Departamento.</p> <p>Realización de Seminario – Taller sobre Conceptualización,</p>		

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Marzo de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
		Planes de Acción, Planes Indicativos, Indicadores de Seguimiento a grupo intersectorial del Municipio de Barrancabermeja con el fin de asistir en la construcción del Informe de gestión de la administración en el marco del OPPL del Magdalena Medio.		
2.4. Acompañamiento en la elaboración y divulgación Informes de Gestión y Retroalimentación	7 Talleres (1 en cada uno de los grupos de municipios seleccionados) 50 Municipios con informes de Gestión y Rendición de Cuentas.	1.48 Municipios con Informes de Gestión año 2002 en las Escuelas de gobierno. (Pendiente rendición de cuentas). 2.Rendición de cuentas en los municipios de Sibaté, Barrancabermeja, Cantagallo, Cimitarra. 3.10 municipios con Informes de Gestión en los departamentos de Tolima, Huila, Caquetá, Putumayo, Nariño y Cauca.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres programados y realizados en las diferentes Escuelas de Gobierno. Planes de Acción elaborados por los funcionarios municipales. Informes de gestión de los diferentes municipios. Rendición de cuentas realizadas sobre la gestión 2001 - 2002 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de gestión consolidados del período 2001 primer semestre 2003 en cada Escuela de Gobierno. Videos, folletos y documentos sobre rendición de cuentas.
2.5. Armonización OPPL y Observatorio Administración Pública ESAP	Desarrollados 3 talleres ESAP-PSNCM. Acuerdo entre componente y grupo de ESAP para combinar las actividades de los dos observatorios. Institucionalizar el OPPL en la ESAP Acuerdo entre componente y grupo de FCM para combinar las actividades de los observatorios existentes. Institucionalizar el OPPL en la FCM	<ol style="list-style-type: none"> Realizadas las reuniones de conceptualización de los dos Observatorios. Ampliado el alcance del OPPL para cubrir las actividades de los otros observatorios. Realizadas 3 reuniones de articulación de los componentes del Observatorio con FCM. Reunión con Observatorio de Transparencia de la Vicepresidencia de la República y la FCM. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregadas guías metodológicas al grupo de institucionalización de la ESAP y a la directora de la Oficina de Gestión Municipal de la FCM. 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta metodológica de la ESAP sobre el Observatorio de Administración Pública a nivel nacional armonizado con el OPPL. Terminación de talleres en las Escuelas de Gobierno de Antioquia, Norte del Valle, Caldas, Cundinamarca, Risaralda, Atlántico, Sibaté, Valledupar, Barrancabermeja.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Marzo de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
2.6. Implementación SIMTE	Terminar adecuaciones módulo Básico y Municipal. Desarrollar módulo de consolidación Departamental Desarrollar el módulo de georeferenciación Desarrollo de Talleres para multiplicadores a nivel Departamental. Implementación en Municipios seleccionados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratado y avanzado el desarrollo del módulo básico y municipal 2. Definidos con el DANE Términos de Referencia para la contratación de los desarrollos pendientes, recibidas hojas de vida. 3. Programación para la Implementación en Atlántico y Valledupar. 4. Coordinación reuniones FCM-ESAP-PSNCM cooperación interinstitucional. 5. Realizados 2 Talleres de sensibilización y programación de la implementación en Municipios de Caldas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibida por el DANE primera versión de la actualización del Software SIMTE. • Capacitados en el Software los municipios de la Escuela de Gobierno del Norte del Valle y Cundinamarca. • Capacitados en el Software la gobernación del Risaralda, Caldas y municipio de Manizales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar el desarrollo del módulo departamental. • Capacitar en el Software los municipios de las Escuelas de Gobierno de Antioquia, Atlántico, Risaralda, Caldas. • Capacitar en el Software los municipios de Sibaté, Valledupar y Barrancabermeja • DANE entregar la base de datos del módulo básico de los municipios de las Escuelas de Gobierno.
2.7. Documentación Experiencia y Publicación Guías, Documentos Metodológicos	Desarrollo Guía de armonización POT y PDM. Desarrollo Guía rendición de cuentas Revisión y publicación de todas las guías y documentos metodológicos desarrollados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía de armonización POT-PDM desarrollada. 2. Definida la estructura para la guía de rendición de cuentas. 3. Guía de conceptualización revisada incluyendo referencia a casos. 4. Revisada la Guía de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal a la Comunidad. 5. Documentación de la experiencia en Valledupar y en Atlántico. 6. Diseño gráfico del modelo de intervención en el territorio del componente CDIM y OPPL. 7. Revisión de artículo sobre información estratégica para ser publicada en la Revista Municipios. 	Listas las guías : <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de Gestión Pública Municipal. • Armonización PDD y PDM. • Armonización POT/EOT y PDM. • Formulación Plan de Acción. • Formulación POAI. • Caracterización de Información Estratégica local. • Formulación de indicadores de seguimiento al P.A. • Formulación de Indicadores de Evaluación del PDM. • Elaboración del Informe de Gestión municipal. • Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las guías. • Subirlas a la base documental de la Web

Implementación Sistema de Documentación e Información Municipal**3. Consolidación del Sistema de Documentación e Información Municipal****PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003
(Lógica de Intervención)**

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
3.1. Consolidar Operacionalización Acuerdos Interadministrativos.	DANE, MinAmbiente, DNP, FOSIT,	1. Realizadas reuniones de coordinación y programación con DANE, MinAmbiente y DNP. 2. El FOSIT esta en proceso de reestructuración interna mientras la situación no se normalice se deja en espera.	Convenios firmados y operando	Contratación segunda fase de actualización SIMTE - DANE
3.2. Consolidado proceso de administración, actualización y mantenimiento de la ficha municipal en la FCM	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Ficha Municipal entregada actualizada y operando en línea.	1. Reunión con FCM para analizar y complementar el contenido de la ficha. La Ficha esta en Proceso de Desarrollo por parte de FCM.	Revisión metodológica de contenido de la ficha	Implementar la aplicación de consulta a través de Internet por parte de la FCM.
3.3. Consolidar proceso de administración, actualización y mantenimiento de los Indicadores de Gestión Local en la FCM o ESAP	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Indicadores de Gestión entregados Actualizados por Sector y en línea.	1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal.		Contratación e implementación de alimentación de información a la base estadística de la Web.
3.4. Consolidar proceso de administración, actualización y mantenimiento de la Biblioteca Virtual en la ESAP	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Biblioteca virtual entregada organizada y en línea.	1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal.		Contratación e implementación.

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
3.5. Consolidar proceso de administración, actualización y mantenimiento del directorio de Oferta Institucional en la Casa Republicana	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Modulo de Oferta Institucional entregado actualizado y operando en línea.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal. 2. Redefinido el alcance del módulo de seguimiento a la prestación de servicios incluyendo el manejo de frecuencias de la consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definido el diseño lógico del sistema. • Información en la base documental 	Contratación e implementación sistema final.
3.6. Consolidar procesos de administración, actualización y mantenimiento del módulo de Preguntas Frecuentes en Administración Pública en ESAP - SISCAP	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Modulo de FAQs Admin.Pública entregado actualizado y operando en línea.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal. 2. Reuniones de institucionalización con el grupo SISCAP de la ESAP. 3. Definido Cronograma de empalme. 4. Reuniones ESAP-PSNCM-ICONO definición de procesos del SISCAP a sistematizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Plan de transferencia del Sistema. • 1000 FAQ en la base de datos. • Revisión del contenido por parte del SISCAP 	Contratación e implementación.
3.7. Diseño, desarrollo e implementación del Módulo de Seguimiento a Solicitudes de Servicios en FCM, ESAP/SISCAP y Casa Republicana de Mininterior.	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Modulo de Seguimiento de Servicios entregado actualizado y operando en línea.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definido diseño lógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación e implementación.
3.8. Implantación Procesos de la Red Nacional de Centros de Documentación e Información Municipal -RECDIM	Taller de capacitación para coordinadores de CDIM y comité coordinador de la Red.		Documento de Reglamento Operativo de la RED entregado a las Territoriales ESAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del recurso humano por parte de la ESAP • Conformación comités por parte de la ESAP
3.9. Conformación y puesta en marcha de los Comites Técnicos de los CDIM	Red implementada y operando.			

TEMAS	ACTIVIDADES (por resultados)	Realizaciones a Junio de 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
3.10. Conformación y puesta en marcha del Comité Coordinador de RECDIM				
3.11. Armonización Catálogos Bibliográficos	Definido Software estandar y procesos de migración y consolidación	1. Reuniones ESAP con diferentes proveedores para selección nuevo software de catalogo.	Definido software OLIB bajo ORACLE	Adquisición de licencias por parte de la ESAP.
3.12. Consolidación Foros Y Chat	Responsable de Administración definido y capacitado en cada entidad. Chat y Foro entregados y operando en linea.	1. Reuniones con ICONO para definir modularización de cada una de las herramientas del Portal.	Foro y Chat implementado	Contratación e implementación modularización
3.13. Conformación, Capacitación y Entrenamiento Equipos SISCAP, Biblioteca, Sistemas.	2 talleres con cada uno de los Grupos			Definición recurso humano por parte de la ESAP
3.14. Documentación Experiencia y Publicación	Desarrollados, editados y publicados los documentos sobre la experiencia del Sistema.			Publicaciones
3.15. Socialización Sistema	10 eventos de lanzamiento	Definición de borrador de Plan de Medios.	Borrador Plan de medios	Inauguración CDIM

7.3 COMPONENTE 3. Maestría en Administración Pública y Gestión del Desarrollo Local

OBJETIVO DEL COMPONENTE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

Formar recursos humanos competente y competitivos para la docencia, la investigación, la extensión, con fundamentos teóricos necesarios para que puedan plantearse problemas propios de la gestión territorial desde la perspectiva del ámbito del conocimiento, como de la acción y del análisis, interpretación y comprensión del territorio.

VINCULACIÓN DE ESAP A RED ALFA PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003 (Lógica de intervención)

ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
<ul style="list-style-type: none"> Preparar documentación de solicitud Contactar y acordar convenios con por lo menos tres universidades europeas y dos latinoamericanas Elevar solicitud ante Comisión Europea Constituir formalmente la Red 	<ul style="list-style-type: none"> Preparada la documentación sobre la Maestría para enviar la solicitud. Expedida Resolución de Aprobación N° 1144 del 26 de Mayo de 2003 Ministerio de Educación Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Maestría aprobada por el ICFES 	<ul style="list-style-type: none"> Documento sobre propuesta operativa.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL PROGRAMACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2003 (Lógica de intervención)

ACTIVIDADES (por resultado)	REALIZACIONES A JUNIO DE 2003	QUE SE ENTREGA	QUE FALTA POR ENTREGAR
<ul style="list-style-type: none"> Definir contenidos académicos, metodologías y apoyos tecnológicos Promocionar la Maestría Preparar a los docentes Iniciar clases/talleres presenciales y/o virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibida la evaluación de los pares académicos Diseño de perfiles para docentes de la Maestría Actualización de los contenidos curriculares de acuerdo a observaciones de los pares. 	<ul style="list-style-type: none"> La Administración y operación de la Maestría viene siendo realizada por la ESAP Programa de Maestría en funcionamiento 	

Anexo No 6

**EVALUACIÓN GENERAL SOBRE RESULTADOS
ANÁLISIS CONSOLIDADO
TRES DEPARTAMENTOS**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI		NO		N/R		TOTAL
1	¿Con la metodología utilizada en el desarrollo del diplomado, ha podido aprender los diversos temas en mejor forma que si hubieren utilizado metodologías tradicionales de enseñanza?		59	94%	4	6%	0	0%	63
2	¿El requisito de elaborar un trabajo utilizando los conceptos recibidos en el diplomado, lo considera de importancia para la aplicación de dichos conceptos a la situación específica de la entidad a la cual está vinculado?		53	84%	9	14%	1	2%	63
3	¿Los resultados obtenidos en la elaboración del trabajo han sido satisfactorios para el aprendizaje de los temas del diplomado?		50	79%	12	19%	1	2%	63
4	¿Los temas desarrollados han permitido alcanzar una adecuada comprensión de la problemática financiera de la entidad a que pertenece y la necesidad de establecer planes de acción para su mejoramiento?		60	95%	3	5%	0	0%	63
5	¿Con la ejecución de este diplomado ha mejorado su percepción sobre la calidad y utilidad de los programas de Capacitación de la ESAP?		62	98%	1	2%	0	0%	63
6	¿Los conceptos recibidos en el Diplomado han permitido su utilización práctica en el ejercicio de las actividades que le corresponde ejercer en la entidad a que pertenece?		76	93%	1	6%	3	4%	63

**EVALUACIÓN GENERAL SOBRE RESULTADOS
DIPLOMADO FINANZAS PÚBLICAS TERRITORIALES
IBAGUE – Tolima**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI	NO	N/R	TOTAL			
1	¿Con la metodología utilizada en el desarrollo del diplomado, ha podido aprender los diversos temas en mejor forma que si hubieren utilizado metodologías tradicionales de enseñanza?	* Tuvo un enfoque práctico y focalizado en las partes relevantes de los temas tratados.	15	88%	2	12%	0	0%	17
		* Proporcionó y amplió los conocimientos y campo de aplicación de la normatividad territorial y las finanzas públicas							
		* Permite intercambio de conocimientos entre los estudiantes y el profesor.							
		* La entrega del Cd debió hacerse al comienzo del diplomado.							
2	¿El requisito de elaborar un trabajo utilizando los conceptos recibidos en el diplomado, lo considera de importancia para la aplicación de dichos conceptos a la situación específica de la entidad a la cual está vinculado?	* Es una manera práctica de analizar el manejo de las finanzas públicas	16	94%	1	6%	0	0%	17
		* Se enlaza lo teórico con lo práctico, al mismo tiempo que se deja un buen aporte a nuestras instituciones.							
		* Se conoce la problemática de nuestra institución.							
3	¿Los resultados obtenidos en la elaboración del trabajo han sido satisfactorios para el aprendizaje de los temas del diplomado?	* Se tienen elementos de juicio para su elaboración	15	88%	2	12%	0	0%	17
		* Permite a través del conocimiento adquirido un mejor desempeño en las labores diarias.							
		* Sería importante dar a conocer los resultados de los trabajos a los estudiantes							
4	¿Los temas desarrollados han permitido alcanzar una adecuada comprensión de la problemática financiera de la entidad a que pertenece y la necesidad de establecer planes de acción para su mejoramiento?	* Dan las bases y la orientación preliminar para identificar los problemas de la entidad	15	88%	2	12%	0	0%	17
		* Se cuenta con herramientas y conocimientos para evaluar objetivamente la situación del Municipio							
		* A través del Diplomado se pudo identificar en las Entidades las fallas que existen ya sea de orden procedimental o legal.							
		* No se pudo profundizar en muchos temas debido al poco tiempo.							

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI	NO	N/R	TOTAL			
5	¿Con la ejecución de este diplomado ha mejorado su percepción sobre la calidad y utilidad de los programas de capacitación de la ESAP?	* La ESAP es una entidad que puede brindarle mucho al país. Sugiero que estos diplomados se realicen con mayor frecuencia.							
		* Se nota una buena planeación frente a los temas a tratar, a la vez con un buen criterio por parte de los docentes.	16	94%	0	0%	1	6%	17
		* Es la universidad más especializada en temas de Administración Pública.							
6	¿Los conceptos recibidos en el Diplomado han permitido su utilización práctica en el ejercicio de las actividades que le corresponde ejercer en la entidad a que pertenece?	* Se nos dan herramientas valiosas, actualizadas y de aplicación inmediata que contribuyen a mejorar la gestión de las Entidades Territoriales							
		* Considero que este diplomado ha sido de gran importancia en mi crecimiento profesional, así como en la capacitación requerida para mi trabajo.	16	94%	1	6%	0	0%	17
		* Se ha adquirido una nueva experiencia y metodología de trabajo.							

**EVALUACIÓN GENERAL SOBRE RESULTADOS
DIPLOMADO FINANZAS PÚBLICAS TERRITORIALES
POPAYAN - CAUCA**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI		NO		N/R		TOTAL
1	¿Con la metodología utilizada en el desarrollo del diplomado, ha podido aprender los diversos temas en mejor forma que si se hubieren utilizado metodologías tradicionales de enseñanza?	<p>* Son muy prácticas y enfocan la temática al nivel municipal.</p> <p>* Las ayudas audiovisuales y la información dada en los CD'S son un apoyo para el autoaprendizaje.</p> <p>* Los temas son pertinentes y aplicables debido a la experiencia de los docentes.</p> <p>* Se reciben mejor los conocimientos, haciéndolos prácticos y por ende se captan y graban rápidamente.</p> <p>* Fueron metodologías dinámicas que facilitan el aprendizaje.</p>	25	96%	1	4%	0	0%	26
2	¿El requisito de elaborar un trabajo utilizando los conceptos recibidos en el diplomado, lo considera de importancia para la aplicación de dichos conceptos a la situación específica de la entidad a la cual esta vinculado?	<p>* Por que se hace un trabajo práctico y aplicable a las administraciones.</p> <p>* Es un aporte a la modernización del sistema contable.</p> <p>* Nos permite participar en la cambio de las actividades encaminadas a mejorar situaciones a nivel de cada municipio.</p> <p>* Lo aprendido se debe vivenciar en una caso práctico del ente territorial, es indispensable la relación.</p>	23	88%	3	12%	0	0%	26
3	¿Los resultados obtenidos en la elaboración del trabajo han sido satisfactorios para el aprendizaje de los temas del diplomado?	<p>* La aplicación de los temas teóricos a una práctica basados en casos reales permiten confirmar y aumentar los conocimientos.</p> <p>* Permite ver que se amplio y afianzó los conocimientos llevándolos a la práctica</p> <p>* Este diplomado nos dio las pautas para encontrarle solución a la crisis de las finanzas públicas territoriales, departamentales y nacionales.</p>	24	92%	2	8%	0	0%	26

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI	NO	N/R	TOTAL			
		* Nos permitio darnos cuenta que las empresas están débiles financieramente por falta de capacitación del personal							
4	¿Los temas desarrollados han permitido alcanzar una adecuada comprensión de la problemática financiera de la entidad a que pertenece y la necesidad de establecer planes de acción para su mejoramiento?	* El estudiante conoce las finanzas públicas y las leyes que la reglamentan, captando problemas y planteando posibles soluciones. * Los conocimientos son actualizados y están a la par con las últimas reformas tributarias. * Contribuye a mejorar los controles ejercidos en cada una de las entidades.	25	96%	1	4%	0	0%	26
5	¿Con la ejecución de este diplomado ha mejorado su percepción sobre la calidad y utilidad de los programas de capacitación de la ESAP?	* Está impartiendo capacitación sobre temas actuales y sobre todo necesarios, además los docentes son excelentes. *Amplia nuestro campo de acción y conocimiento. * Son realmente prácticos y apuntan a resolver los principales problemas de las entidades públicas. * Se esmeran por mejorar la calidad en la educación pública, buscando diferentes alternativas de capacitación.	25	96%	1	4%	0	0%	26
6	¿Los conceptos recibidos en el diplomado han permitido su utilización práctica en el ejercicio de las actividades que le corresponde ejercer en la entidad a que pertenece?	* Permite afianzar las bases normativas bajo las cuales se deben desarrollar las actividades y/o operaciones de los entes territoriales * El ampliar y profundizar los conocimientos sobre finanzas públicas, me proporciona herramientas para ejercer un mejor control a las mismas. * Todos los conocimientos adquiridos en este diplomado, servirán para que el municipio se gestione de una manera correcta * Se da cuenta que el manejo de lo público, es extremo complicado y riesgoso para el servidor público, pero a la vez le dan luces para implementar planes de trabajo.	26	100%	0	0%	0	0%	26

**EVALUACIÓN GENERAL SOBRE RESULTADOS
DIPLOMADO GERENCIA DE ENTIDADES
TUNJA - BOYACÁ**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	SI	NO	N/R	TOTAL			
1	¿Con la metodología utilizada en el desarrollo del Diplomado, ha podido aprender los diversos temas en mejor forma que si se hubieren utilizado metodologías tradicionales de enseñanza?	<ul style="list-style-type: none"> * Rompen con la monotonía * Excelentes intervenciones de los Docentes. * Clases participativas y dinámicas (talleres, debates) * Temas prácticos basados en la actualidad 	19	95%	1	5%	0	0%	20
2	¿El requisito de elaborar un proyecto de mejoramiento institucional utilizando los conceptos recibidos en el diplomado, lo considera de importancia para la aplicación de dichos conceptos a la situación específica de la entidad a la cual está vinculado?	<ul style="list-style-type: none"> * Temas interesantes y de aplicabilidad a la entidad. * Es un instrumento de apoyo para corregir posibles falencias y fortalecer las entidades. * Manera práctica de aplicar conocimientos adquiridos. * El tiempo es muy limitado. 	14	70%	5	25%	1	5%	20
3	¿Los resultados obtenidos en la elaboración del proyecto han sido satisfactorios para el aprendizaje en los temas del diplomado?	<ul style="list-style-type: none"> * Se profundiza en cada uno de los temas y se aplica a casos específicos. * Se aplica lo aprendido a través de la práctica. * Hubiera sido mas conveniente la realización de talleres por cada módulo. * Faltó mejor definición de contenidos, acorde con el desarrollo del diplomado. 	11	55%	8	40%	1	5%	20
4	¿Los temas desarrollados han permitido alcanzar una adecuada comprensión de la gestión pública de la entidad a que pertenece y la forma de adelantar procesos de mejoramiento institucional?	<ul style="list-style-type: none"> * Cada tema ayuda a comprender la problemática y a buscar casos particulares. * Dominio del tema de los docentes y fácil aprendizaje. * Temas actualizados y con aplicabilidad a cada entidad. 	20	100%	0	0%	0	0%	20
5	¿Con la ejecución de este diplomado ha mejorado su percepción sobre la calidad y utilidad de los programas de capacitación de la ESAP?	<ul style="list-style-type: none"> * Los docentes son de excelente calidad * Los Módulos son claros, concretos y de actualidad. * Se confirma la calidad e idoneidad acaémica en función pública de la ESAP. 	20	100%	0	100%	0	100%	20
6	¿Los conceptos recibidos en el Diplomado han permitido su utilización práctica en el ejercicio de las actividades que le corresponde ejercer en la entidad a que pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> * Los temas están acordes con las funciones en cada una de las entidades, así como con la actualidad * Se corrigen y orientan procedimientos * Existe una mayor comprensión y claridad en los temas. 	17	85%	0	0%	3	15%	20

ANEXO No 7

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PARA LOS LABORATORIOS DE PAZ A
DESARROLLARSE CON COOPERACIÓN DE LA UNION
EUROPEA**

**COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL
GOBIERNO DE COLOMBIA – UNION EUROPEA
LABORATORIOS DE PAZ
COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
(Documento de Trabajo – Borrador)**

Junio 4 de 2003

PREAMBULO

1. El presente documento tiene como propósito formular lineamientos temáticos, institucionales y operativos respecto a la incorporación del componente de fortalecimiento institucional dentro de la iniciativa de cooperación internacional de la Unión Europea denominada Laboratorio de Paz 2. Estos lineamientos se plantean en el marco de las políticas del gobierno colombiano consignadas en el Plan de Desarrollo 2003-2006 “Hacia un Estado Comunitario” y en concordancia con la estrategia de la Unión Europea para Colombia.

En este contexto, el documento presenta también las capacidades de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP – y las características y principales resultados del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM - (Gobierno de Colombia-ESAP-Unión Europea), así como la pertinencia de aprovechar la experiencia de dicha institución y de dicho Proyecto para la organización del Componente de Fortalecimiento Institucional de los Laboratorios de Paz.

LABORATORIOS DE PAZ

2. Se debe señalar en primer lugar que existe una clara coincidencia entre el Gobierno de Colombia y la Unión Europea respecto a la pertinencia de los procesos denominados Laboratorios de Paz. Se cuenta con la experiencia en curso del laboratorio de Paz en el Magdalena Medio – con recursos ya asignados -; y se ha dispuesto para mediados de 2003, por parte de la Unión Europea, la realización de una Misión de identificación y preparación del **Segundo Laboratorio de Paz en Colombia**.
3. Esta Misión tiene como objetivo identificar otras regiones de Colombia con características que ameriten apoyar procesos de desarrollo y paz para superar la pobreza, reducir la violencia y fortalecer la convivencia. Al respecto, el Gobierno de Colombia (Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento Nacional de Planeación y Agencia Colombiana de Cooperación Internacional), estableció como prioritarias para la intervención de la CE con un segundo Laboratorio de Paz las siguientes áreas: Catatumbo (Norte de Santander), Oriente Antioqueño, Macizo Colombiano – Alto Patía (Cauca y Nariño).

4. Las líneas de acción que se han identificado son las siguientes:
- **Componente institucional (fortalecimiento institucional)**, cuyo propósito es el de incrementar la capacidad institucional local, con el fin de establecer fuertes vínculos entre la población socialmente comprometida e instituciones capaces y confiables.
 - **Componente social**, que pretende lograr un mejor entendimiento del conflicto, y, si es posible, desarrollar nuevas vías de resolución de conflictos y construcción de paz como parte esencial del trabajo a realizar por el Laboratorio de Paz.
 - **Componente de desarrollo socio-económico**, que pretende brindar ayuda a la población para elevar sus condiciones socio-económicas, prestando especial atención a las mini cadenas productivas y a la seguridad alimentaria.
5. La malla institucional que se ha venido perfilando para la operación de los Laboratorios de Paz (Magdalena Medio y los que están en perspectiva), consiste en articular sus acciones con las regiones beneficiarias a través de organizaciones regionales y/o locales, las cuales permiten tejer una adecuada interlocución con las instituciones y gobiernos municipales, así como con las comunidades organizadas (asociaciones, ONG's). Al respecto, se considera que esta articulación regional y local de los Laboratorios de Paz, que es fundamental para el fortalecimiento institucional de las regiones beneficiarias, debe contar con el respaldo de un dispositivo que facilite la convergencia de instancias de apoyo de carácter regional, nacional y aún internacional.

PROYECTO ESAP - SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL

6. El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM - (Gobierno de Colombia-ESAP-Unión Europea), que opera desde el año 2000, ha generado una capacidad de movilización y de convocatoria de entidades de diferentes niveles en torno al propósito de fortalecimiento institucional regional y local y de apoyo a la descentralización. El Proyecto ha desarrollado además metodologías de trabajo y de capacitación orientadas a la obtención de productos y resultados y a la generación de procesos que involucran tanto a los gobiernos locales como a las comunidades. En particular, el PSNCM trabajó en siete departamentos del país (135 municipios) con la metodología de escuela de aplicación (aprender haciendo), a través del Programa de Escuelas de Gobierno.

7. El Programa de Escuelas de Gobierno del PSNCM, así como sus metodologías, constituyen una valiosa herramienta de intervención, aplicada en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cundinamarca, Caldas, Risaralda, Valle, así como en el Magdalena Medio (en algunas intervenciones especiales) y en los municipios de Valledupar y Sibaté. El Programa promovió procesos de fortalecimiento de la gestión local, de integración regional y de participación ciudadana en torno a asuntos estratégicos del desarrollo. Se destaca además la experiencia de montaje de Observatorios de Política Pública Local como instrumento de gestión y como soporte para estructurar la participación ciudadana en el seguimiento y control de dicha gestión.
8. El Programa de Escuelas de Gobierno, desarrollado por el PSNCM, tiene especial relevancia en razón al proceso de institucionalización del mismo al interior de la ESAP, que contará por lo tanto con un innovador instrumento de intervención integral y aplicada en procesos de desarrollo regional y local.
9. El Programa de Escuelas de Gobierno propició una acción integral en asuntos estratégicos de la gestión municipal (planeación, sistemas de información, control social, gestión financiera, servicios públicos, desarrollo económico, entre otros). También permitió la coordinación de acciones de apoyo de los Ministerios de Desarrollo, del Interior, de Agricultura y del Departamento Nacional de Planeación. Y, sobre todo, la reactivación del rol de apoyo técnico a los municipios de numerosas gobernaciones. Este último aspecto constituye un valor agregado importante de la acción del PSNCM, concordante con la actual política del Gobierno Nacional en el sentido de fortalecer el nivel intermedio de la gestión territorial, como enlace necesario entre el nivel nacional y local y como instancia de apoyo a los municipios. Al mismo tiempo, el PSNCM desplegó acciones muy significativas en programas de fortalecimiento institucional para gobiernos y comunidades indígenas e intervenciones para propiciar el desarrollo e integración de zonas fronterizas, conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
10. En síntesis, las metodologías y experiencias desarrolladas por el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal han permitido aplicar y consolidar instrumentos de gestión que contribuyen a la profundización del proceso de descentralización colombiano. Se registra un conjunto de experiencias de gran relevancia respecto a este tipo de intervenciones y por lo tanto pertinentes para la operación de los Laboratorios de Paz, como son las siguientes:
 - a. La importancia de las áreas temáticas de apoyo a la descentralización, de participación ciudadana y comunitaria y de desarrollo económico regional y local.

- b. El apoyo a los procesos de desarrollo institucional y de fortalecimiento de la descentralización ha tenido como soporte la estructura institucional para la gestión territorial, en la cual juegan un papel preponderante las relaciones intergubernamentales y en particular el rol de las gobernaciones departamentales como instancias de apoyo a los municipios.
- c. El apoyo a los procesos de participación y de desarrollo económico regional y local se ha realizado a través de la interacción entre las administraciones territoriales y las organizaciones ciudadanas, vinculando además a las universidades y centros de investigación.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LOS LABORATORIOS DE PAZ

11. Lo anterior significa que el dispositivo y las metodologías desarrolladas por la ESAP a través del PSNCM permitirían articular las acciones de los proyectos de cooperación técnica internacional con las organizaciones regionales y locales que deben ser las principales responsables de coordinar a nivel territorial – conjuntamente con los gobiernos y las comunidades - las intervenciones de los Laboratorio de Paz; y permitiría también la articulación con entidades y programas de carácter regional y nacional, como son Ministerios, Gobernaciones, Universidades, organizaciones ciudadanas, gremios y organismos responsables de programas gubernamentales de gran cobertura nacional. Este entramado institucional, arraigado en organizaciones regionales como responsables principales de la coordinación de las acciones de cooperación en cada uno de los Laboratorios de Paz, apoyadas por organismos con experticia, experiencia e infraestructura nacional y regional, permiten prever un alto grado de efectividad en las intervenciones. Simultáneamente, este esquema institucional hace viable la movilización de entidades y organizaciones públicas y privadas, de diferente nivel, para hacerlos confluir con su apoyo a cada una de las regiones.
12. Respecto a estos últimos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo se identifican entidades y programas cuyos propósitos resultan particularmente afines con los objetivos de los Laboratorios de Paz, para los cuales se vienen coordinando acciones de apoyo con el PSNCM. Es el caso, por una parte, de los programas de la Red de Solidaridad Social y en particular aquellos que se refieren al desarrollo socio-económico y a la seguridad alimentaria Y es el caso, también, de las actividades que adelanta la Consejería Presidencial de Programas Especiales para el fortalecimiento de la Red de Gestores Sociales, contando con la activa participación de los miembros de los Consejos de Política Social del orden departamental y municipal, además de los cónyuges de los gobernantes y líderes de procesos sociales, integrando instituciones, sector privado y comunidades.

13. La Red de Gestores Sociales es un Programa diseñado para operar en todo el territorio nacional. Sin embargo, su articulación con los Laboratorios de Paz constituye una oportunidad de aprovechar su potencial de movilización de recursos y de capacidad de gestión regional y local, así como de aprovechar la experiencia del conjunto de dicha Red a nivel nacional.
14. Programas e iniciativas como estas, examinados en la perspectiva de los Laboratorios de Paz y de la experiencia del PSNCM, ponen de presente la necesidad y la conveniencia de habilitar una instancia responsable de coordinar el conjunto de acciones de fortalecimiento institucional dentro de la organización operativa de los Laboratorios de Paz. Este componente, en cabeza de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP -, permitiría configurar un dispositivo de apoyo transversal a los Laboratorios de Paz que se impulsen en diversas regiones del país.
15. Lo anterior significa que el componente de fortalecimiento institucional de los Laboratorios de Paz debe organizarse como una acción transversal, en cabeza de una entidad especializada como lo es la Escuela Superior de Administración Pública, en enlace con entidades y programas gubernamentales que se relacionen con los otros dos componentes de la cooperación del Gobierno de Colombia con la Unión Europea para dichos laboratorios (componente social y componente de desarrollo socio-económico). De esta manera se da curso al enfoque de desarrollo institucional que busca el fortalecimiento de los gobiernos y las comunidades para intervenir en procesos de desarrollo social y de desarrollo económico. Es decir, que el componente de desarrollo institucional permea los otros componentes, convirtiéndose en un soporte para los mismos. Ello permite que el componente de fortalecimiento institucional se constituya en un soporte de los otros dos componentes de los Laboratorios de Paz – componente social y componente de desarrollo económico -, y permite además aprovechar la experiencia pertinente y exitosa, aplicada a procesos de desarrollo social, económico e institucional, adelantada por la ESAP a través del PSNCM.
16. Es importante reiterar que el componente de fortalecimiento institucional incluye el fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos y proyectos sociales y de desarrollo económico. Es en este sentido que se subraya que este componente tiene un carácter transversal dentro de la estructura temática y operativa de los Laboratorios de Paz.

ARREGLOS INSTITUCIONALES Y SOSTENIBILIDAD

17. Se debe considerar que en la estrategia de Laboratorios de Paz juegan un papel protagónico las organizaciones regionales y locales de la sociedad civil, como es el caso de la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio para el proceso actualmente en curso. De la misma manera, organizaciones similares jugarán un papel preponderante en las otras

regiones, como es el caso de PRODEPAZ en el oriente antioqueño o CONSORNOC en el Catatumbo (Norte de Santander). Estas entidades, en alianza con las instituciones públicas, serán líderes de los Laboratorios de Paz, siendo pertinente el soporte de entidades especializadas para los diversos componentes y acciones que se realicen.

18. En este contexto, tal como antes se señaló, la **capacidad institucional de la ESAP** incluyendo la **experiencia y metodologías desarrolladas por el PSNCM** – especialmente a través de las Escuelas de Gobierno -, así como su disponibilidad para aportar la **contrapartida nacional** exigida por la cooperación europea, constituyen un soporte de gran potencial para los Laboratorios de Paz.
19. En síntesis, es posible estructurar el entramado institucional de los Laboratorios de Paz previendo el protagonismo de organizaciones civiles en cada una de las regiones, en alianza con instituciones públicas, sumando la capacidad de la ESAP y la experiencia que esta ha adquirido a través del PSNCM – que ya ha actuado en el Magdalena Medio -, como soporte para la gestión del componente de fortalecimiento institucional de todos los Laboratorios de Paz.
20. La articulación de acciones entre organizaciones de la sociedad civil, en alianza con las instituciones públicas locales y el apoyo de una entidad como la ESAP, que cuenta con la experiencia y la capacidad de vincularse de manera efectiva a procesos de desarrollo integral de carácter regional, permite apuntalar las bases de sostenibilidad de los Laboratorios de Paz.

mvm / Junio 3 de 2003