

**COLOMBIA – UNION EUROPEA**

**PROYECTO  
CAPACITACION MUNICIPAL**

**Escuela Superior de Administración Pública – ESAP**

**PROGRAMA DE ESCUELAS DE GOBIERNO  
TERCER INFORME: AVANCES DEL PROGRAMA**

**MAURICIO VASCO**

**Bogotá, Diciembre 4 de 2001**

Este Informe se refiere principalmente a la segunda fase de operación del **Programa de Escuelas de Gobierno**, entre el 1 y el 30 de noviembre de 2001. Sin embargo, también presenta, a manera de recuento, una reseña de las actividades puntuales adelantadas desde el mes de septiembre del mismo año.

### **A. Aspectos generales**

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal adelanta la mayor parte de sus actividades dentro del marco de Programas tendientes a generar procesos sostenidos de fortalecimiento institucional.

Para tales efectos, uno de los principales criterios para el diseño y puesta en marcha de planes de capacitación es el de escuela de aplicación, que consiste en adelantar actividades de capacitación respecto a responsabilidades y tareas concretas propias de las administraciones locales. Así, los diferentes asuntos de la agenda de la gestión local se incorporan al Plan de Capacitación, de manera que se puedan fortalecer las prácticas de trabajo y los resultados de la gestión.

Los temas que se pueden incorporar al Plan de Capacitación son diversos: desarrollo económico, servicios públicos, asuntos ambientales, etc. Sin embargo, su tratamiento estará necesariamente enmarcado por los instrumentos de gestión local establecidos por la secuencia de formulación de Planes de Desarrollo, Planes de Acción, Presupuestos, Sistemas de Seguimiento y Evaluación. A partir de estos ejes, que conforman el Programa de Escuelas de Gobierno del Proyecto de Capacitación Municipal, es posible asignarle énfasis a aspectos o temas específicos de la gestión local derivados de los respectivos planes de Desarrollo. También es posible, dentro de este marco, asignar especial énfasis al desarrollo de algunas herramientas básicas de gestión municipal (v.gr. sistemas de información, gestión administrativa, gestión financiera, participación ciudadana, etc.), que fortalezcan los procesos de gestión de los Planes de Desarrollo y de los Planes de Acción. De esta manera el Plan trasciende el alcance de mera asesoría o asistencia técnica y se convierte en una herramienta de capacitación de mayor arraigo para la gestión local.

La puesta en marcha de Planes de Capacitación con base en estos ejes se viene adelantando, con la participación de las respectivas gobernaciones, en varios departamentos del país (Antioquia, Atlántico, Caldas, Cundinamarca y Risaralda). El Proyecto apoya el diseño de dichos planes mediante la orientación por parte de un Coordinador Nacional del programa de Escuelas de Gobierno y la asignación de un coordinador y capacitadores especializados para los eventos que se programen. Igualmente contribuye a los gastos de tales eventos. Las gobernaciones deben asignar profesionales que permitan integrar un grupo de trabajo permanente que garantice una acción continuada y sistemática de capacitación a las administraciones municipales.

Durante este período (noviembre de 2001) se adelantó la coordinación permanente de las actividades del Programa en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Caldas y Risaralda. Por otra parte, se avanzó de manera significativa en la estructuración y puesta en marcha del programa de Escuela de Gobierno para Cundinamarca. También se examinaron otras solicitudes como la del Distrito de Cartagena y del Norte de Santander, las cuales aún no se han formalizado y tienen por ahora un carácter preliminar.

Por otra parte, se participó en el Seminario de Programación POA 2002, realizado los días 15 y 16 de noviembre, especialmente con el fin de presentar la estructura, características y avances del Programa de Escuelas de Gobierno, así como sus perspectivas para el próximo año.

Adicionalmente, se iniciaron reuniones de trabajo con el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el propósito de examinar posibles actividades de apoyo para el desarrollo de la Escuela de Alto Gobierno de la ESAP.

## **B. Actividades del Programa**

A continuación se presenta una reseña de las actividades adelantadas en cada una de las Escuelas de Gobierno que se encuentran en operación. Es importante anotar que para el siguiente Informe de Coordinación, previsto para mediados del mes de diciembre, se presentarán los resultados concretos obtenidos con base en las actividades de capacitación adelantadas en los municipios vinculados al Programa.

### **Atlántico**

En el departamento del Atlántico se han adelantado actividades con base en el equipo conformado por la Coordinadora regional del Proyecto, funcionarios de la Gobernación, principalmente de Planeación departamental, con la Secretaria de Planeación a la cabeza, docentes de la ESAP y, ocasionalmente, expertos vinculados puntualmente. Estas actividades han sido de dos tipos:

- Seminarios subregionales, que han sido la principal actividad. Estos se han concentrado en la capacitación para la formulación de Planes de Acción, de Presupuestos y de Sistemas de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo.
- Seminarios locales, orientados a dar apoyo puntual a municipios.

En los dos tipos de evento se trabaja principalmente con equipos de gobierno, pero también participan concejales e integrantes de Consejos Territoriales de Planeación.

Los eventos realizados son los siguientes:

- Octubre 17, Baranoa. 59 participantes de los municipios de Baranoa Galapa, Usiacurí, Sabanalarga, Repelón, Luruaco y Polonuevo.
- Octubre 22, Suán. 54 participantes locales.
- Octubre 23, Puerto Colombia. 30 participantes locales.
- Octubre 24, Palmar de Varela. 50 participantes locales.
- Octubre 25, Sabanalarga. 49 participantes locales.
- Octubre 26, Juan de Acosta. 28 participantes de los municipios de Juan de Acosta, Puerto Colombia, Tubará y Piojo.
- Octubre 29, Santo Tomás. 46 participantes de los municipios de Palmar de Varela, Santo Tomás, Sabanagrande, Malambo y Soledad.
- Octubre 30 y 31, Suán. Participantes: Municipios de Ponedera, Candelaria, Manatí, Campo de la Cruz, Santa Lucía y Suán.
- Noviembre 1, Puerto Colombia. Participantes: Municipios de Puerto Colombia, Tubará, Juan de Acosta y Piojo.
- Noviembre 7, Soledad. Participantes: Municipios de Soledad, Malambo, Sabanagrande, Santo Tomás y Palmar de Varela.
- Noviembre 8, Sabanalarga. Participantes: Municipios de Galapa, Baranoa, Usiacurí, Sabanalarga, Repelón y Luruaco.
- Noviembre 13, Barranquilla. 30 participantes del Distrito.
- Desde el 13 al 22 de noviembre se han atendido a los equipos municipales y concejos municipales que han solicitado consultas directas sobre el presupuesto municipal y algunos Planes de Acción.

## **Antioquia**

En el caso de Antioquia no se cubre la totalidad del departamento, por su gran extensión y número de municipios. La región seleccionada no incluye la capital del departamento. El equipo de trabajo está conformado por el Coordinador Regional, un experto en planificación y desarrollo económico local, funcionarios de la Gobernación de Antioquia, especialmente de la Secretaría de Planeación y de la Dirección de Apoyo Municipal de la Secretaría de Gobierno y personal de apoyo de la ESAP, especialmente

para asuntos de organización. Las actividades hasta ahora adelantadas son las siguientes:

- La Escuela de Gobierno fue instalada en Santa Fe de Antioquia el 17 de octubre de 2001, con la presencia del Gobernador de Antioquia y funcionarios de los 18 municipios del Occidente de Antioquia, incluyendo 17 Alcaldes y numeroso Secretarios de Planeación y de Hacienda y otros funcionarios, contando por lo tanto con cerca de 60 asistentes. A partir de esta instalación, en la cual se realizó una actividad de capacitación sobre análisis subregional de Planes de Desarrollo y sobre Planes de Acción.
- Octubre 25 y 26, Santa Fe de Antioquia. 18 municipios del Occidente de Antioquia participantes, trabajando en un seminario-taller aplicado sobre presupuestación.
- Noviembre 9, Santa Fe de Antioquia. 18 municipios participantes en Seminario – Taller sobre Contratación Administrativa ( c. de suministros, c. de prestación de servicios, c. de obra, licitaciones, liquidación de contratos laborales, pago de contratos de administraciones anteriores).
- Noviembre 22 y 23, Santa Fe de Antioquia. 18 municipios participantes en Seminario –Taller sobre Informes de Gestión, primer año de Gobierno – Consejo, comunidad (incorporando el diseño de indicadores de seguimiento, una estrategia de Comunicación de las políticas públicas territoriales y armonización de los informes de control interno y a la Contaduría General de la Nación).

## **Caldas**

En el departamento de Caldas se han realizado Seminarios-Talleres sobre Planes de Acción y Presupuestación siguiendo el mismo esquema subregional aplicado para la formulación del Plan de Desarrollo Departamental <sup>1</sup>. Es importante anotar que en este departamento es en donde se ha tenido una menos vinculación con la capital departamental, Manizales, aunque funcionarios de esta han asistido a las actividades de la subregión Centro-Sur.

Por otra parte, es importante anotar que si bien este esquema subregional permite afianzar las directrices de integración sub-regional contenidas en el Plan Departamental de Desarrollo, desde el punto de vista operativo y de economías de escala seguramente será necesario revisar y ajustar la

---

<sup>1</sup> Subregiones de Centro Sur (Manizales, Villamaría, Neira, Palestina, Chinchina); Norte (Salamina, Aguadas, Pácora, Aranzazu); Alto Occidente (Riosucio, Supía, Marmato, La Merced, Filadelfia); Magdalena Caldense (La Dorada, Victoria, Samaná, Norcasia); Oriente (Manzanares, Marquetalia, Marulanda, Pensilvania); Bajo Occidente (Anserma, Risaralda, San José, Belalcázar, Viterbo).

convocatoria que se haga a los municipios. Al respecto, se prevén actividades conjuntas para 2 o 3 subregiones, a partir del mes diciembre.

También es necesario señalar que en Caldas se adelanta un trabajo de monitoreo permanente de los proceso municipales, desde la Secretaría de Planeación, con el apoyo del Programa de Escuelas de Gobierno. Adicionalmente, se adelanta actualmente un trabajo técnico de evaluación de los Planes de Desarrollo, con el fin de fortalecer el sustento que estos deben ofrecer para la programación de la Escuela de Gobierno Municipal de Caldas en el año 2002.

Las actividades realizadas son las siguientes:

- Octubre 24, Chinchiná. 30 participantes de los 5 municipios de la región Centro-Sur.
- Octubre 25, Salamina..29 participantes de los 4 municipios de la región Norte.
- Octubre 26, Supía. 51 participantes de los 5 municipios de la región Alto –Occidente.
- Octubre 31, La Dorada. 40 participantes de los 4 municipios de la región Magdalena Caldense.
- Noviembre 2, Pensilvania. 28 participantes de los 4 municipios de la región Oriente.
- Noviembre 9, Anserma. 51 participantes de los 5 municipios de la región Bajo-Occidente.

### **Risaralda**

Al igual que en los demás departamentos, en Risaralda opera un equipo de trabajo conformado por el Coordinador Regional, funcionarios de la Gobernación y personal de la ESAP. Adicionalmente, ha venido trabajando con los municipios un experto en el tema de servicios públicos. A diferencia de los otros departamentos, la proximidad de los municipios ha permitido un apoyo directo a cada uno de ellos, además del seminarios conjunto sobre presupuesto. Es importante señalar que en este departamento se ha adelantado una labor de capacitación con la capital del departamento, Pereira, de mayor envergadura que en los otros departamentos, especialmente en el tema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo.

Las actividades que se han adelantado son las siguientes.

- SEGUIMIENTO AL PLAN DE DESARROLLO. PEREIRA: Se realizaron reuniones semanales para el ajuste de la metodología de seguimiento al Plan de Desarrollo.

Participantes. Funcionarios de la Secretaría de Planeación de Pereira. Septiembre 5, 12, 19, 24; Octubre 3, 10, 18, 24, 31; Noviembre 6, 16, 23, 29.

- PLANES DE ACCIÓN. TALLERES Y REUNIONES. Realizados en los municipios de Apía, Balboa, Belén de Umbría, Guática, Santuario, Mistrató, La Virginia, Dosquebradas, Marsella, Pereira, Guática y Quinchía. Participantes: Funcionarios de planeación y otras secretarías de los municipios. En algunos municipios, los consejos de gobierno.
  - Septiembre 25 Apía y Santuario.
  - Septiembre 26 Guática y Quinchía.
  - Septiembre 28 Belén de Umbría y Mistrató.
  - Noviembre 14 Dosquebradas.
  - Noviembre 15 Belén de Umbría (Consejo de Gobierno Planes de acción 2002).
  - Noviembre 22 Dosquebradas
  - Noviembre 29 Dosquebradas
  
- PRESUPUESTO. Taller: Ajuste y Consolidación de los Presupuestos Municipales. Realizado en Pereira – Sede ESAP. Asistencia de funcionarios de las secretarías de hacienda de 12 municipios. (Total 35 personas). Duración un día.<sup>2</sup>
  - Octubre 12 Pereira
  
- PLANES DE CAPACITACIÓN. Talleres sobre planes de capacitación municipales e identificación de demanda institucional. Realizados en 11 de los municipios de Risaralda. (excluido Pereira en el cual se aplicará encuesta, Marsella y Apía próximamente). Participantes: Funcionarios de todas las dependencias de la administración municipal (Aprox. 120 personas).
  - Septiembre 27 Balboa
  - Octubre 2 Guática
  - Octubre 5 Belén de Umbría
  - Octubre 9 La Virginia
  - Octubre 10 Pueblo rico
  - Octubre 11 Santuario
  - Octubre 17 Santa Rosa
  - Octubre 22 La Celia
  - Noviembre 7 Mistrató
  - Noviembre 8 Guática
  - Noviembre 8 Dosquebradas

---

<sup>2</sup> En diciembre 12 está previsto un Taller de evaluación del proceso de presupuestación y de ajuste del Plan de Capacitación con base en los Planes de Acción y Presupuestos definitivos para el año 2002

- TALLERES DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACITACION POR LAS COMUNIDADES. Realizados en 3 municipios de Risaralda. (Guática, Balboa y Santuario. Los otros se tienen programados para diciembre). Participantes: Representantes de las comunidades como Consejos de planeación, Juntas de Acción Comunal y CMDR) (Aprox. 40 personas).

- Noviembre 24 Balboa
- Noviembre 25 La Celia
- Noviembre 28 Santuario

- SERVICIOS PUBLICOS

- Septiembre 17, Pereira. Conferencia a funcionarios de la Secretaria de Planeación sobre el tema de servicios públicos domiciliarios, orientada en tres aspectos; Marco Constitucional, Marco Legal y Marco Regulatorio. A esta conferencia asistieron la secretaria de Planeación y 16 funcionarios que tienen bajo su responsabilidad el manejo del componente de los servicios públicos, con base al Plan de Desarrollo Departamental.

- Visitas a municipios en las cuales se han adelantado reuniones de trabajo con Alcaldes, Gerentes de Empresa de Servicios Públicos y Secretarios de Planeación. A estas visitas ha asistido también el gerente de proyectos de la Secretaría de Planeación de la Gobernación de Risaralda.

Apia	Septiembre 27
Quinchía	Septiembre 28
Mistrató	Octubre 10
Santuario	Octubre 11
Belén de Umbría	Octubre 12
Marsella	Octubre 18
Balboa	Octubre 23
La Celia	Noviembre 01
La Virginia	Noviembre 09
Guática	Noviembre 16

En las visitas a los municipios se dio una inducción acerca de los objetivos del plan de capacitación y se recolectó la información disponible relacionada con el estado de los servicios públicos en cada localidad, las características y condiciones operativas y financieras de las Empresas de Servicios Públicos de cada localidad.

La información recopilada se ha venido procesando con el fin de tener un diagnóstico real de la situación de los servicios públicos



domiciliarios en lo que respecta a cobertura, calidad, tarifas y demás aspectos operativos y administrativos.

Este diagnóstico permitirá visualizar las fortalezas y debilidades, para de esta manera focalizar y priorizar las áreas donde se requiere un apoyo en materia de capacitación, para mejorar la gestión en el manejo de la prestación de los servicios. Esto permitirá además formular los proyectos que deberán adelantarse en el futuro próximo.

- Se ha trabajado en la preparación de un proyecto de Asociación de Municipios para la conformación de una empresa de alumbrado público que se encargue de la prestación de este servicio en los municipios donde actualmente está directamente a cargo de la administración municipal.

## **Cundinamarca**

Aunque aún no se han iniciado las actividades con los municipios de la Escuela de Gobierno de Cundinamarca, previstas para el 19 de diciembre de 2001, se han adelantado una serie de reuniones de coordinación con el Gobernador del Departamento y con la Directora de Planeación, con el fin de seleccionar la región a atender y de establecer los parámetros de trabajo. Paralelamente, el Coordinador Regional realizó Talleres de Trabajo con funcionarios de la Gobernación, con el fin de analizar las diferentes alternativas y recomendar, para decisión del Gobernador, las más convenientes.

En tales condiciones, el viernes 30 de noviembre se realizó una reunión con el Gobernador de Cundinamarca, con el fin de examinar las alternativas recomendadas y tomar una decisión al respecto. La región que se eligió está ubicada al norte del departamento de Cundinamarca y comprende las provincias de Ubaté, parte de Almeidas<sup>3</sup>, parte de la provincia de Rionegro<sup>4</sup> y parte de Sabana Centro,<sup>5</sup> para un total de 18 municipios.

Por otra parte dadas las especiales características de la dinámica territorial de Bogotá y Cundinamarca, se considera pertinente establecer dentro del Proyecto de Capacitación Municipal una actividad especial de apoyo para el Ordenamiento de la Sabana de Bogotá. Esta tendría como objetivo básico fortalecer la capacidad de las entidades territoriales de la región – excepto el Distrito Capital – para diseñar propuestas, negociar acuerdos y gestionar proyectos que, en su conjunto, contribuyan a configurar un nuevo esquema institucional para la planificación regional, basado en fortalezas adquiridas por la Gobernación de Cundinamarca y los municipios de la región.

---

<sup>3</sup> Excepto el área oriental de la provincia conformada por los municipios Machetá, Manta y Tibirita.

<sup>4</sup> Municipio de San Cayetano.

<sup>5</sup> Zipaquirá, Cogua y Nemocón.