



REPÚBLICA DE COLOMBIA



UNIÓN EUROPEA

---

## PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

### COMPONENTE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL Y OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES

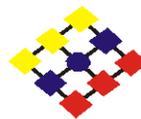
# EXPERIENCIA MEMORIA CONSTRUCCIÓN OPPL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

**Raúl Castro Murillo**  
consultor

**Bogotá, Noviembre de 2003**



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA



GOBERNACIÓN DE RISARALDA



SECRETARÍA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	3
I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO .....	4
A. Características Generales del Departamento de Risaralda .....	4
B. Antecedentes y Justificación del trabajo en este Departamento .....	5
C. Actores relevantes (liderazgo, cultura de lo público, cooperación público – privado – comunidad).....	7
II. OBJETIVOS DE LA ESCUELA DE GOBIERNO .....	7
A. Objetivo General .....	7
B. Objetivos Específicos .....	8
III. HIPÓTESIS CENTRALES DEL TRABAJO .....	8
IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO .....	9
A. Entidades del Orden Nacional.....	9
B. La Gobernación.....	10
C. ESAP Territorial.....	10
D. Los Municipios.....	10
E. La Comunidad.....	11
F. Los Políticos .....	11
V. COMO SE HA TRABAJADO? .....	11
A. Proceso General de Trabajo .....	11
B. Estructura Operativa.....	15
C. Proceso .....	15
D. Mecanismos de Trabajo .....	16
E. Instrumentos Utilizados .....	16
VI. FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES PRESENTADAS .....	16
A. Factores de Éxito .....	16
B. Dificultades presentadas .....	17
VII. RESULTADOS OBTENIDOS Y ENSEÑANZAS.....	17
A. Productos Obtenidos.....	17
B. Procesos Generados y Resultados Obtenidos.....	22
C. Enseñanzas.....	22
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23
ANEXOS.....	24
A. Listado de participantes en eventos de Capacitación – acción. Consolidado 2001 – 2003. Componente de Información, Centros de Documentación y Observatorio de Política Pública Local – OPPL en el Departamento de Risaralda. ....	24
B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte de los Municipios y del Departamento de Risaralda.....	24



## PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el informe de la experiencia del Observatorio de Política Pública Local – OPPL en la Escuela de Gobierno del departamento de Risaralda, experiencia que el proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal ha venido acompañando desde el año 2001 a partir del apoyo para la formulación de los planes de desarrollo departamental y municipales hasta finales del presente año con la consolidación del OPPL.

Esta Escuela de Gobierno está compuesta por catorce municipios (Apía, Balboa, Belén de Umbría, Dosquebradas, Guática, La Celia, La Virginia, Marsella, Mistrató, Pereira, Pueblo Rico, Quinchía, Santa Rosa de Cabal y Santuario). La realización de los talleres se efectuaron en 3 subregiones, con sede en los municipios de Belén de Umbría, Santuario y la ciudad de Pereira.

Este documento está compuesto por cuatro grandes componentes: el primero, sobre la presentación general de la región y la caracterización del departamento de Risaralda, conformado por dos capítulos; el segundo componente, se refiere a la descripción de la Escuela de Gobierno, conformado por tres capítulos (objetivos, hipótesis y entorno institucional); el tercer componente, está referido a los contenidos y la metodología de trabajo utilizada, y está conformado por dos capítulos (entorno institucional y político, cómo se ha trabajado?); y finalmente, el cuarto componente está relacionado con los productos, resultados obtenidos y enseñanzas, conformado por tres capítulos (Factores de éxito y dificultades presentadas, resultados obtenidos y enseñanzas y conclusiones y recomendaciones).

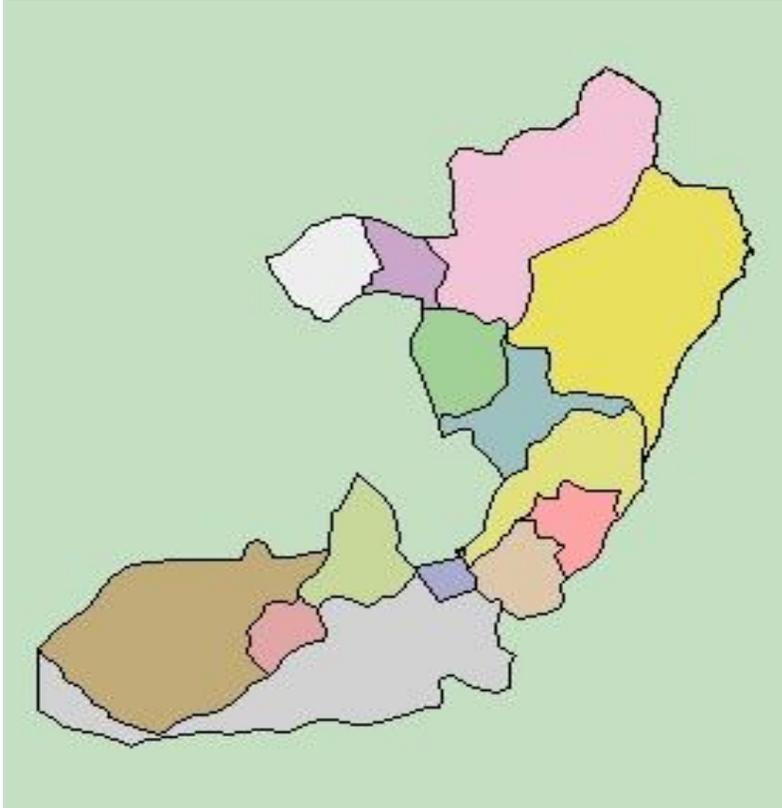
Espero que esta experiencia permita analizar los aciertos y los desaciertos que se cometieron en esta Escuela, con el fin de poder institucionalizarla en los diferentes regiones del país y se constituya en memoria institucional y eje de posibles lineamientos para las próximas experiencias que se emprendan o las que están en marcha.

Agradezco al Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM, especialmente a los doctores Roberto Prieto Ladino, Theodoro Wernerus, Edgar Sardi P., y demás miembros del equipo administrativo por su permanente apoyo para el logro de los objetivos propuestos. Igualmente a Alexandra Hurtado y David Fernando Arévalo, estudiantes pasantes de la ESAP por su apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo.



## I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO

### A. Características Generales del Departamento de Risaralda<sup>1</sup>



El Departamento de Risaralda se encuentra situado en el centro occidente de la región andina; localizado entre los 05° 30' 00" y 04° 41' 36" de latitud norte, y entre los 75° 23' 49" y 76° 18' 27" de longitud oeste. Tiene una extensión superficial de 4.140 km<sup>2</sup>, limita por el Norte con los departamentos de Antioquia y Caldas, por el Este con Caldas (franja de territorio en litigio) y Tolima, por el Sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca y por el Oeste con el departamento de Chocó.

El departamento está dividido en 14 municipios: Pereira, ciudad capital, Apía, Balboa, Belén de Umbría, Dosquebradas, Guática, La Celia, La Virginia, Marsella, Mistrató, Pueblo Rico, Quinchía, Santa Rosa de Cabal y Santuario; 19 corregimientos, 95 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. El 1° de enero de 1995 tenía registrados 142.607 predios urbanos y 44.496 predios rurales.

Según datos preliminares del censo de 1993, su población era de 745.950 habitantes, de los cuales 549.971 corresponden a las cabeceras municipales y 195.979 al sector rural, agrupados en 91.519 hogares que habitaban 83.756 viviendas. La población de 10 años y

---

<sup>1</sup> Con base en página web de la presidencia de la República: [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)



más, según condición de actividad, está distribuida en 51% económicamente activa, 18% estudiantes, 26% oficios de hogar, 1% jubilados y pensionados y 4% en otra situación. La población actual es el producto de pobladores indígenas con grupos españoles y los negros traídos del África. La colonización antioqueña, a principios del siglo XIX, de igual forma marcó las características de la población risaraldense los quimbayas, ansermas, quinchías, panches, chancos y chamíes habitaron el territorio antes de la conquista española. Los quimbayas habitaban en la vertiente oriental de la cordillera Occidental y las márgenes del río Cauca; los ansermas se ubicaban en el municipio de Guática; los quinchés en el actual municipio de Quinchía; los chancos en el actual municipio de Mistrató; los panches en la parte alta del municipio de Pereira, y los chamíes en la margen izquierda del río Cauca y margen derecha del Atrato. Actualmente los vestigios indígenas habitan en las riveras del río San Juan, en el municipio de Mistrató, en dos resguardos cuya extensión es de 2.400 ha.

Las actividades económicas de mayor importancia en el departamento son la agricultura y la industria manufacturera. La agricultura está representada por los cultivos de café (65.687 ha), plátano (15.346 ha), caña de azúcar (8.504 ha), cacao (1.718 ha) y yuca (1.137 ha). La población ganadera se estima en 99.170 cabezas de vacunos, 25.605 porcinos, 10.241 equinos, 531 mulares, 256 asnales, 1.437 caprinos y 3.170 ovinos. Los renglones de la industria manufacturera más importantes son los alimentos, bebidas, confecciones, textiles, madera y calzado, con un total de 1.765 industrias registradas. La actividad minera no es sobresaliente en el departamento. En las vertientes occidental de la cordillera Central y oriental de la cordillera Occidental se encuentran los mayores yacimientos de minerales; en la cordillera Occidental se presentan vetas de oro y cuarzo en los municipios de Quinchía, Mistrató y Pueblo Rico; sobre la cordillera Central existen depósitos de vetas de oro - plata, y en la región del municipio de Quinchía afloran depósitos de carbón. Los recursos existentes sólo permiten la presencia de mediana y pequeña minería; la explotación de oro fue de 72.191 gramos, plata, 25.802 gramos; también se extrae caliza, zinc, cobre y plomo. La construcción se centra en el área metropolitana Pereira - Dosquebradas - La Virginia. El comercio se localiza especialmente en la ciudad de Pereira, gracias a la ubicación privilegiada de ésta en el llamado "Triángulo de Oro", conformado por Medellín, Cali y Bogotá. El número total de establecimientos comerciales asciende a 9.579; las cabeceras municipales donde principalmente se desarrolla esta actividad son Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa del Cabal y La Virginia. El sistema financiero presentó (1994) un total de 296.690 millones de pesos en captaciones y 326.440 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 2,33% del total nacional.

La tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años es de 7,64% . La proporción de hogares que dispone de acueducto es de 96,6%, alcantarillado 82,8% y energía eléctrica 99,3%. La población con necesidades básicas insatisfechas es del 24,9%.

## **B. Antecedentes y Justificación del trabajo en este Departamento**

Dentro del marco del SNCM se han adelantado diversas estrategias, entre las cuales tiene especial relevancia el Programa Escuelas de Gobierno. Este se inició en enero de 2001,



bajo la denominación de programa de apoyo para la Formulación de Planes de Desarrollo Departamental y Municipal, ejecutado en el primer semestre; y luego, durante el segundo semestre, adoptó el título actual, de Escuelas de Gobierno.

A partir de esta experiencia, se estableció la conveniencia de iniciar un proceso de capacitación que involucrara algunas de las entidades territoriales que fueron objeto del programa de Apoyo para la Formulación de Planes de Desarrollo. Además, con base en los resultados del mismo y de la experiencia metodológica y operacional adquirida por el SNCM, se consideró posible y pertinente abarcar nuevas áreas del país. De acuerdo a lo anterior, se pusieron en marcha Escuelas de Gobierno en los Departamentos de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Caldas, Risaralda y Valle del Cauca. Igualmente, a finales del 2001, se iniciaron las labores de montaje de la Escuela de Gobierno de Cundinamarca.

El Programa Escuelas de Gobierno es un programa de capacitación en gobierno, entendido este como el conjunto de decisiones y acciones del gobernante para satisfacer las necesidades del colectivo, con base en el respectivo Plan de Desarrollo. La Escuela de Gobierno se desenvuelve tanto en el ámbito de las administraciones locales, teniendo como sujeto de capacitación a los equipos de gobierno, como en el ámbito de la comunidad, propendiendo por capacitar a cuerpos colegiados, organismos de control, organizaciones ciudadanas entre otros. Ello en torno a mecanismos de participación en la toma de decisiones y en las acciones de gobierno y en torno al seguimiento y evaluación de la gestión pública. De allí que el Programa de Escuelas de Gobierno promueva la construcción de Observatorios de Políticas Públicas en el nivel local, como herramienta para establecer una interacción eficaz entre la administración y la comunidad respecto a las tareas de gobierno.

El Programa de Escuelas de Gobierno tiene como propósito principal fortalecer la capacidad de gobierno y de gestión municipal, así como la armonización del proceso de planificación territorial entre los niveles departamental y municipal. Es además un programa de acompañamiento en la formación y la gestión para la construcción y conducción de lo público en los municipios colombianos. Esto implica el acompañamiento orientado al gobierno propiamente dicho, así como a los otros actores de la sociedad civil que intervienen en el proceso de gestión para el desarrollo territorial. Ello, con énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de los planes de desarrollo local.

El Programa se dirige principalmente al nivel municipal, por el conducto de las administraciones departamentales. Es decir, se plantea una estrategia de acción regional como contexto para llegar al proceso de planificación local.

A partir de la acción de capacitación del PSNCM en el departamento de Risaralda, se determinó prestar un acompañamiento en el proceso de construcción de los Observatorios de Políticas Públicas locales en este departamento. Este proceso se inició en Julio de 2001.



### **C. Actores relevantes (liderazgo, cultura de lo público, cooperación público – privado – comunidad)**

Los actores relevantes en la experiencia del Observatorio de Política pública Local en la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda, se pueden agrupar en tres grandes bloques, a saber: Institucionales, Políticos, Sociales.

#### **Actores Institucionales**

Son las entidades del Gobierno en los diferentes niveles territoriales (municipales, departamentales), regionales y nacionales. En este departamento, hemos contado con el respaldo de los diferentes municipios que conforman el departamento, la Gobernación de Risaralda (secretaría de Planeación) y la ESAP Territorial Risaralda.

#### **Actores Políticos**

Son las corporaciones que realizan el control político a la gestión municipal, tales como el concejo municipal y grupos y partidos políticos con representación legítima en el territorio. En este departamento se contó con la participación de concejales en los diferentes talleres realizados.

#### **Actores Sociales**

Son las diferentes organizaciones de la comunidad (JAL, JAC, veedurías, cabildos indígenas, organizaciones de negritudes, organizaciones juveniles, de tercera edad, de mujeres, organizaciones solidarias, empresariales, ONG's, etc.). Estas han estado vinculadas a lo largo de todo el proceso de construcción del OPPL, especialmente los miembros de los Consejos Territoriales de Planeación, quienes desempeñaron una labor de aprendizaje y comprometimiento con sus respectivas localidades.

## **II. OBJETIVOS DE LA ESCUELA DE GOBIERNO**

### **A. Objetivo General**

Fortalecer la capacidad de autogestión de los municipios del Departamento de Risaralda, para reactivar social y económicamente a las comunidades mejorando las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización, y participación democrática de la sociedad civil.

Los objetivos generales se pueden desagregar de la siguiente manera:



Contribuir a la integración, modernización y desarrollo de los municipios del departamento de Risaralda.

Fortalecer los procesos de gestión municipal orientados a la obtención de resultados de desarrollo económico, social y ambiental.

Monitorear y evaluar el impacto de la gestión municipal en relación con los beneficios obtenidos por la comunidad.

Mejorar la participación de la sociedad civil en la gestión pública de manera que se genere la construcción de consensos entre gobernantes y gobernados, para el logro de los objetivos de desarrollo territoriales.

## **B. Objetivos Específicos**

Capacitar a los Alcaldes, Jefes de Planeación, Hacienda y Funcionarios del orden municipal en aspectos de gestión local municipal.

Capacitar a concejales, y actores de la comunidad (JAC, JAL, Veedurías, Consejo Municipal de Planeación) en aspectos de gestión local municipal.

Diseñar e implantar un sistema de información estratégico para la gestión municipal y un Observatorio de Política Pública Local - OPPL.

Promover la generación de visiones compartidas de desarrollo de las diferentes subregiones del departamento.

Promover y apoyar a los municipios en la generación de instrumentos y mecanismos que les ayuden a modernizar la gestión pública municipal.

Promover la identificación de la vocación de desarrollo municipal y subregional para ser incorporada en los procesos de gestión municipal.

Apoyar a las administraciones municipales en el análisis de los planes de desarrollo y la construcción de herramientas para el seguimiento y evaluación de los mismos, orientados a rendir cuentas sobre resultados a la población.

Fortalecer mecanismos de comunicación con otras entidades de los niveles departamental, regional y nacional y con las comunidades objeto de la acción estatal.

## **III. HIPÓTESIS CENTRALES DEL TRABAJO**



Las hipótesis centrales del trabajo son las siguientes:

Si se le brindan elementos técnicos para la gestión a los funcionarios departamentales, esto hará que se reproduzcan buenas prácticas de trabajo en el conjunto de los municipios.

Las subregiones que presenten mentalidad empresarial pueden avanzar con mayor efectividad en procesos de capacitación, asistencia técnica y asesoría.

La función del departamento es central para orientar el desarrollo subregional en forma articulada con el desarrollo departamental, y darle sostenibilidad a los procesos de mejoramiento continuo y desarrollo integral del territorio.

La ESAP Territorial cumple con una función de formación y de asistencia técnica municipal que posibilita el mejoramiento de la capacidad de gestión local.

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal es facilitador del proceso. Los instrumentos desarrollados se pueden transferir fácilmente y ser aplicados en forma permanente.

#### **IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO**

Para analizar el entorno institucional y político de la experiencia de construcción y montaje del Observatorio de Política Pública Local – OPPL - en la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda es necesario considerar la institucionalidad desde el punto de vista de la operación real de las mismas y no desde el “deber ser”, porque allí se suele encontrar unos diseños adecuados a las condiciones propias de la realidad municipal, sin embargo, cuando estas estructuras operan aparecen sus inconsistencias. En consecuencia, analicemos la realidad de la institucionalidad y de la política con la que ha lidiado esta Escuela de Gobierno.

##### **A. Entidades del Orden Nacional**

De las entidades del orden nacional, la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda, en su componente de OPPL ha tenido contacto con: la Contraloría General de la República, la ESAP, La Federación Colombiana de Municipios - FCM.

Con la contraloría el contacto ha consistido en la participación de funcionarios regionales en reuniones de trabajo y talleres sobre temas de gestión pública, participación comunitaria y manejo ambiental. Igualmente, la contraloría ha hecho exigencias a los municipios solicitando los planes de acción y los informes de Gestión anuales, lo cual complementa nuestros esfuerzos en la necesidad que los municipios utilicen este tipo de instrumentos gerenciales.

Con la ESAP y la FCM se ha venido trabajando en la transferencia de las metodologías de construcción , montaje y operación de los OPPL a nivel nacional.



---

## **B. La Gobernación**

La Gobernación de Risaralda cumplió un papel importante en el proceso de construcción del OPPL. Lo anterior se explica por el respaldo de la secretaría de planeación al proceso en los diferentes municipios. Dicho respaldo se evidenció desde los aspectos de convocatoria, logística y en general, el acompañamiento en todo el proceso.

No obstante que se presentaron algunas fricciones relacionadas con aspectos de orden metodológico y operacional en los temas de Planes de Acción, Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes de Acción y de Desarrollo Municipal, y en el SIMTE, se pudo trabajar en forma conjunta hacia la obtención de los objetivos propuestos.

## **C. ESAP Territorial**

La participación de La ESAP Territorial Risaralda en el proceso de construcción, montaje y operación de los OPPL, ha sido importante en todo el proceso. Se contó con el respaldo de la Directora Territorial y de su equipo de trabajo. Igualmente, la ESAP facilitó a dos estudiantes pasantes su realización del trabajo de práctica como asistentes del proceso en esta Escuela de Gobierno. No obstante, se percibe muy poca institucionalidad del proceso en la organización.

## **D. Los Municipios**

Para analizar a los municipios es preciso delimitar el marco del análisis a la administración municipal, pues el municipio como tal está conformado por una serie de actores, territorialidad y escenarios que en este ítem no serán considerados. Referidos a la administración municipal es necesario discriminar la naturaleza de las dependencias que conforman dicha administración: Alcalde, secretarios de despacho y funcionarios municipales.

En primer lugar, los alcaldes, han sido elegidos por procesos electorales con gran incidencia de factores de tipo político. Esta connotación comporta una serie de intereses y requerimientos a los administradores locales, lo cual obviamente depende de la posición asumida por el alcalde y el proyecto de gobierno que haya liderado. Pero, en general, lo que se observa es que los procesos de gestión funcionan de acuerdo a la dinámica de las exigencias de tipo político que hagan los jefes políticos en las estructuras de poder locales, departamentales y regionales. Esto evidentemente es un imponderable y debe ser considerado en los procesos técnicos que se adelanten.

Situaciones de este tipo han impedido en gran parte de los casos que los alcaldes participen en forma generalizada en los procesos de construcción de los observatorios de Política Pública Locales - OPPL. Pareciera que aspectos tales como el compromiso y la responsabilidad social de los líderes locales aún no es lo suficientemente clara como para asumir en forma consciente la gerencia de los retos que implica la gestión local.



En segundo lugar, los secretarios de despacho, y en especial los de planeación se constituyeron en la base de operación de esta Escuela de Gobierno. Y en menor grado, sin desconocer su importancia, los otros secretarios de despacho tales como los de hacienda y gobierno.

En tercer lugar, los funcionarios municipales, que también han sido activos en el proceso de capacitación – acción. En este grupo de personas es de resaltar a los funcionarios de la oficina de planeación, tesoreros.

### **E. La Comunidad**

En este departamento se observa una buena dinámica de la comunidad en temas como el de control a la gestión pública, presupuesto participativo, servicios públicos domiciliarios.

Se observó una dinámica interesante en varios municipios que priorizaron en sus planes de Desarrollo Municipales los aspectos sociales como ejes de desarrollo de sus localidades (caso del municipio de La Celia).

### **F. Los Políticos**

Los actores políticos relevantes en el proceso de construcción, montaje y operación del OPPL en el departamento de Risaralda fueron fundamentalmente los concejales. Los concejales participaron en forma irregular en el proceso de construcción del OPPL en los diferentes municipios.

## **V. COMO SE HA TRABAJADO?**

### **A. Proceso General de Trabajo**

El proceso desarrollado en el departamento de Risaralda, se operacionalizó mediante el apoyo al proceso de gestión municipal, teniendo como base los Planes de Desarrollo de las administraciones municipales y la ejecución y seguimiento de los mismos.

A partir de los planes de desarrollo se estructuró un proceso compuesto por varios momentos que permiten adelantar las actividades de acompañamiento a las administraciones locales, que se constituyen en soporte para el desarrollo de los OPPL.

Los momentos tienen como característica que no son secuenciales, se pueden adelantar en forma simultánea; tampoco son rígidos, ya que se pueden ajustar de acuerdo a las especificidades y los requerimientos de los municipios involucrados en el proceso. Estos momentos son los siguientes:



## **Identificación de necesidades de formación y capacitación en aspectos de gestión e información.**

Identificación de la oferta de formación y capacitación en los diferentes niveles territoriales y a nivel nacional.

Conformación del Plan de Formación y Capacitación

Labores de administración y seguimiento del proceso.

## **Información y Gestión<sup>2</sup>**

En este momento se buscó conformar todos los soportes para apoyar el proceso de gestión y a la vez asesorar a las administraciones municipales en el uso y divulgación de la información de tipo estratégico que se construyó conjuntamente. Se realizaron las siguientes actividades:

Armonización del Plan de Desarrollo Departamental y los Planes de Desarrollo Municipales

Armonización del Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal

Formulación de los Planes de Acción Anuales

Construcción de indicadores de seguimiento al Plan de acción

Construcción de Indicadores de evaluación del Plan de Desarrollo Municipal

Identificación de necesidades de información

Modelo demanda – oferta de información estratégica Municipal

Elaboración del informe de Gestión

Elaboración del informe de Rendición de Cuentas

## **Proceso de formulación del plan de información estratégica base del OPPL**

El proceso de formulación del plan de información estratégica se ha construido mediante la ejecución de las siguientes actividades:

Sensibilización y aceptación por parte del alcalde municipal.

Conformación del Equipo de trabajo y asignación de responsabilidades en el diseño.

Elaboración cronograma de trabajo.

Formulación de los planes de acción: con el propósito de organizar el trabajo y contar con una programación de actividades, recursos, responsables y tiempos, se elaboraron los planes de acción de las diferentes dependencias de la administración municipal con base

---

<sup>2</sup> Para este momento ver “Lineamientos para la Construcción de un Observatorio de Políticas Públicas Locales – Documento de Trabajo”. Componente de Información, Centros de Documentación y Observatorio de Política Pública Local. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM. Bogotá, 2002.



en las orientaciones del proyecto y en consenso con los miembros del equipo de gobierno<sup>3</sup>.

Construcción de indicadores de seguimiento de los planes de acción. Los indicadores de seguimiento del plan de acción están orientados a la verificación de la ejecución física y financiera de los programas y proyectos del Plan<sup>4</sup>, a fin de determinar los niveles de eficacia y eficiencia que están obteniendo las diferentes dependencias en la ejecución del Plan.

Construcción de indicadores de evaluación del plan de desarrollo<sup>5</sup>. Estos indicadores están orientados a determinar los efectos e impactos de los programas del plan de desarrollo.

Identificación de información Estratégica<sup>6</sup> para la construcción y mantenimiento de los indicadores de seguimiento y de evaluación.

Modelo demanda – oferta de información estratégica, mediante el cual se realiza un cruce entre quienes solicitan información y quienes la producen. Se busca determinar si la información es consistente, pertinente y adecuada para unos y otros.

Elaboración del Informe de Gestión Municipal<sup>7</sup>, en el cual se consigna el estado de avance del Plan de Desarrollo Municipal con el fin de informar a los diferentes actores involucrados.

Elaboración del informe de Rendición de Cuentas<sup>8</sup> de la Administración Municipal a la comunidad. Preparación de un informe ágil y sencillo, de fácil comprensión para la comunidad.

## PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES PARA FORMULACION DEL PLAN DE INFORMACION ESTRATEGICA

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DECISION	OPERACION

<sup>3</sup> Ver “Guía para la formulación del Plan de Acción Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>4</sup> Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Seguimiento del Plan de Acción”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>5</sup> Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>6</sup> Ver “Guía para la construcción de Información Estratégica Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>7</sup> Ver “Guía para la Elaboración del informe de Gestión Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002

<sup>8</sup> Ver “Guía para la Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal a la Comunidad”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2003.



1. Sensibilización y aceptación	1. Demanda de los Municipios 2. Reunión con alcaldes municipales 3. Aceptación y compromiso de alcaldes	Alcaldes	Alcaldes – Proyecto Sistema Nacional de Capacitación (PSNCM).
2. Conformación equipo de trabajo	1. Reunión con alcaldes y equipos de gobierno. 2. Explicación del proyecto 3. Definición de compromisos	Alcaldes	Alcaldes – Equipo de gobierno – PSNCM
3. Elaboración cronograma de trabajo	1. Presentación propuesta 2. Discusión con equipo de trabajo. 3. Aprobación cronograma	Alcaldes	PSNCM – Equipos de gobierno
4. Formulación Planes de Acción	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo por municipios 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Planes de Acción terminados	Jefes de dependencia – Equipos de gobierno - PSNCM	Jefes de dependencia – Equipo de cada dependencia
5. Construcción indicadores de seguimiento a los planes de acción	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo por municipios 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Indicadores de seguimiento terminados	Jefes de dependencia - PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada dependencia
6. Construcción de indicadores de evaluación del Plan de Desarrollo	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo por municipios 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Indicadores de evaluación terminados	Jefes de dependencia - PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada municipio
7. Identificación de información estratégica municipal	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo por municipios 3. Presentación de resultados – información identificada	Jefes de dependencia - PSNCM	Jefes de dependencia – equipos de cada municipio
8. Modelo demanda – oferta de información estratégica	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo por municipios 3. Presentación de resultados – Modelo elaborado	Jefes de dependencia - PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada municipio.
9. Elaboración Informe de Gestión	1. Taller de Capacitación- acción 2. Trabajo por grupos de municipios 3. Presentación del informe de gestión	Alcaldes	- Secretarios de despacho o jefes de dependencia - Secretario de Planeación consolida informe
10. Elaboración Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal.	1. Taller de Capacitación - acción 2. Trabajo por grupos de municipios 3. Presentación de la Rendición de Cuentas	Alcaldes	- Alcalde - Secretarios de Planeación

Fuente: Información del consultor producto de la experiencia y recolección de información en terreno.

## Proceso de implementación del plan de información estratégica

El proceso de implementación del plan de información estratégica requiere la ejecución de las siguientes actividades:



Revisión, ajuste y aprobación del esquema por parte del alcalde y de su equipo de gobierno.

Emisión de directiva con el procedimiento a seguir.

Responsabilidades asignadas a las diferentes dependencias de la administración municipal y del coordinador del sistema.

Producción de estadísticas locales.

Implementación del Observatorio de Política Pública Local – OPPL.

Cronograma de seguimiento y evaluación.

## **B. Estructura Operativa**

La estructura operativa del OPPL en la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda se constituyó a partir de la participación de los 14 municipios que lo conforman, la Gobernación a través de la secretaría de planeación, la ESAP territorial mediante la práctica de dos pasantes<sup>9</sup> y la coordinación de la Directora territorial, y el coordinador regional del programa Escuela de Gobierno.

Los talleres se realizaron con la participación de los secretarios de planeación y funcionarios municipales de diferentes dependencias, así como algunos actores de la comunidad (consejeros territoriales de planeación) y concejales municipales. Este grupo es el cuerpo básico que recibe la capacitación, asistencia técnica y asesoría.

## **C. Proceso**

El proceso de construcción, montaje y operación del OPPL en la Escuela de Gobierno del departamento de Risaralda se estructuró y desarrolló mediante actividades de capacitación - acción en los temas de Gestión Pública Local, en particular sobre planeación, seguimiento y evaluación e informes de gestión y rendición de cuentas de la administración municipal a la comunidad.

Estos temas de trabajo fueron liderados por consultores del PSNCM, quienes coordinaron y programaron las tareas conjuntas con la Gobernación y con los municipios.

En estos temas se ha presentado una interacción permanente con la Gobernación y con los municipios para efectos de asesoría, lo cual está en concordancia con el enfoque de la capacitación del proyecto, que pretende trascender los cursos tradicionales, los cuales no se involucran en el apoyo para la resolución de los problemas municipales.

En el Observatorio de Política Pública, el consultor del PSNCM (Dr. Raúl CASTRO), ha avanzado en la aplicación de los siguientes instrumentos de gestión: Armonización del Plan de Desarrollo Departamental y los Planes de Desarrollo Municipales, elaboración de

---

<sup>9</sup> Alexandra HURTADO y David Fernando ARÉVALO.



Planes de Acción, Indicadores de seguimiento del Plan de Acción, Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo, elaboración de los informes de gestión y de Rendición de Cuentas a la comunidad.

#### **D. Mecanismos de Trabajo**

En esta escuela de Gobierno se han utilizado los siguientes mecanismos de trabajo:

Visitas a los municipios para dictar los talleres respectivos y verificar el avance de los temas.

Eventos de información (Ley 715/2001 en la ciudad de Pereira).

Reuniones técnicas con la Secretaria de Planeación Departamental y su equipo de trabajo para discutir sobre aspectos metodológicos y operacionales de los diferentes temas tratados (Por ejemplo para determinar la elaboración de los planes de acción, indicadores de seguimiento y evaluación y aplicación de la herramienta SIMTE).

#### **E. Instrumentos Utilizados**

Los instrumentos utilizados en el proceso de construcción, montaje y operación del OPPL en la Escuela de Gobierno del departamento de Risaralda, fueron fundamentalmente los siguientes:

Guías (10) sobre los temas del Observatorio de Política Pública Local – OPPL - elaboradas por los consultores del componente de información del PSNCM.

Software SIMTE diseñado por el DANE para efectos de construcción y procesamiento de la información estratégica Municipal.

### **VI. FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES PRESENTADAS**

#### **A. Factores de Éxito**

Los factores de éxito del OPPL en la Escuela de Gobierno del departamento de Risaralda son los siguientes:

Compromiso de los Alcaldes y funcionarios municipales

Participación de la Gobernación a través de la Secretaria de Planeación departamental.

Participación de la ESAP Territorial.

La comunidad participó a través de sus Consejos Territoriales de Planeación – C.T.P - en el proceso con una actitud positiva y reflexiva sobre la gestión de sus respectivos municipios.



## **B. Dificultades presentadas**

Las dificultades presentadas se pueden esquematizar de la siguiente manera:

La Gobernación restringió mucho el apoyo al proceso solamente mediante la intervención de la Secretaría de Planeación. Se requiere un compromiso integral de toda la administración departamental en este proceso. No obstante, que la Gobernación tuvo un apoyo de diferentes proyectos de cooperación en varios temas, no logró coordinar los esfuerzos de los diferentes proyectos<sup>10</sup> en la dirección que el departamento lo requería.

La ESAP territorial no se ha constituido en un actor líder de este proceso, al punto que solamente cuando la Escuela de Gobierno quedó acéfala, sin coordinador regional, la Directora asumió, en el 2003, el liderazgo en forma marginal. Lo anterior limita opciones de sostenibilidad del proceso.

Algunos alcaldes no participaron de los eventos de capacitación / asistencia técnica. Los funcionarios municipales no se sienten obligados a elaborar y presentar las tareas acordadas en los talleres.

## **VII. RESULTADOS OBTENIDOS Y ENSEÑANZAS**

### **A. Productos Obtenidos**

Los productos obtenidos en la experiencia del OPPL en la Escuela de Gobierno del departamento de Risaralda se presentan de la siguiente manera:

Número y tipo de actores municipales informados, capacitados y motivados  
Construcción e implantación de instrumentos de gestión municipal  
Documentos

### **Actores municipales informados y capacitados**

Como uno de los objetivos de la experiencia del OPPL en la Escuela de Gobierno es la capacitación de los diferentes funcionarios y actores del desarrollo municipal, se logró obtener como producto lo siguiente:

---

<sup>10</sup> La GTZ apoyó el proceso de presuuesto participativo, en el cual el departamento de Risaralda era piloto a nivel nacional. El DNP apoyó el proceso de evaluación de la gestión municipal. El PSNCM apoyó los procesos de OPPL, Servicios Públicos Domiciliarios, Medio Ambiente, y el tema de Capacitación Indígena.



- Equipos de trabajo de los municipios motivados y orientados al logro de resultados con cumplimiento de metas relevantes en sus propios municipios y para el departamento de Risaralda.

Lo anterior se puede especificar con los siguientes cuadros:

### MUNICIPIOS / ENTIDADES Y FUNCIONARIOS CAPACITADOS 2001 - 2003

	ENTIDAD / MUNICIPIO	NUMERO DE PARTICIPANTES		
		2001 - 2002	2003	CONSOLIDADO 2001 - 2003
1	APIA	12	12	12
2	BALBOA	12	12	12
3	BELEN DE UMBRIA	20	20	20
4	DOSQUEBRADAS	18	18	18
5	GUATICA	11	11	11
6	LA CELIA	24	24	24
7	LA VIRGINIA	10	10	10
8	MARSELLA	6	6	6
9	MISTRATO	16	16	16
10	PEREIRA	6	6	6
11	PUEBLO RICO	9	9	9
12	QUINCHIA	11	11	11
13	SANTA ROSA DE CABAL	17	17	17
14	SANTUARIO	13	13	13
	DEPARTAMENTO	20	20	20
	DNP	3	3	3
	DANE	4	4	4
	CONTRALORIA	5	5	5
	CAMARA DE COMERCIO	1	1	1
	DIAN	1	1	1
	IGAC	1	1	1
	CARDER	1	1	1
	UNILIBRE	1	1	1
	ALMA MATER	1	1	1
	ESAP TERRITORIAL	14	14	14
	<b>TOTALES</b>	<b>237</b>	<b>237</b>	<b>237</b>

### TIPO DE PARTICIPANTES EN TALLERES POR ENTIDAD 2001 - 2003

TIPO DE PARTICIPANTES	HOMBRES	MUJERES	TOTALES	%participación
Alcaldes	0	0	0	0.0%
Jefes de Planeación	3	4	7	3.0%



Secretarios de Hacienda	2	5	7	3.0%
Jefes de Control Interno	0	0	0	0.0%
Personeros Municipales	0	1	1	0.4%
Otros Secretarios de Despacho	3	7	10	4.2%
Funcionarios	46	32	78	32.9%
Asesores	1	0	1	0.4%
Otros sin Clasificar	9	8	17	7.2%
Consejeros de Planeación	20	11	31	13.1%
Concejales	25	8	33	13.9%
Gobernación	10	10	20	8.4%
DNP	2	1	3	1.3%
DANE Regional	3	1	4	1.7%
Contraloría	3	2	5	2.1%
Cámara de Comercio	1	0	1	0.4%
DIAN	1	0	1	0.4%
IGAC	1	0	1	0.4%
CARDER	1	0	1	0.4%
UNILIBRE	0	1	1	0.4%
ALMA MATER	1	0	1	0.4%
ESAP Territorial	6	8	14	5.9%
<b>TOTALES</b>	<b>138</b>	<b>99</b>	<b>237</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: datos del consultor según experiencia y reportes mensuales de actividades.

## Construcción e Implantación de Instrumentos de Gestión Municipal

Resultados importantes del proceso de acompañamiento adelantado, son los planes de desarrollo municipales – PDM - ajustados, Planes de Acción, Presupuestos, Planes Operativos Anuales de Inversión - POAI – Plan Anual de Caja - PAC, indicadores de seguimiento y evaluación, Informes de Gestión y de Rendición de Cuentas elaborados.

**Planes de Desarrollo Municipales ajustados:** se refiere al proceso mediante el cual la administración municipal se ve obligada a reformular su plan de desarrollo debido a errores o ajustes de complementación que son necesarios realizar al plan una vez este se pone en ejecución. Se encontró que los planes de desarrollo que se elaboraron al comienzo de la administración no recogen los diferentes programas y proyectos que se encuentra ejecutando la administración, no están definidas las metas, los cronogramas de trabajo no coinciden con la realidad, y los presupuestos están sobre o subdimensionados, entre otras razones encontradas. Además, con la expedición de la Ley 715/2001, se cambió la naturaleza y el monto de las transferencias y las competencias municipales.

**Formulación de Planes de Acción:** se propuso elaborar los planes de acción de acuerdo con la matriz de la guía, la cual recoge en síntesis los aspectos principales que debe



contener el plan, no obstante en algunos municipios se determinó agregar información. Se orientó que los planes de acción deben ser elaborados por dependencia con niveles de desagregación a nivel de actividad; igualmente, que el municipio debe contar con un solo plan de acción agregado a nivel de programa.

**Elaboración de Presupuesto – POAI y PAC:** estos instrumentos deben ser coherentes con los planes de acción y los planes de desarrollo a fin de que los planes puedan ser ejecutados en su totalidad. Las necesidades de recursos deben ser claramente establecidas a fin de que se puedan diseñar estrategias de incremento de ingresos y racionalización de gastos, de tal modo que los recursos se orienten eficientemente hacia proyectos de inversión.

**Diseño de indicadores de seguimiento y evaluación:** estos indicadores permiten medir el avance de ejecución física y financiera de los planes de acción, y de otra parte, medir los efectos del plan de desarrollo. Se parte del concepto de que lo que se hace se mide, y lo que se mide se puede evaluar.

**Elaboración de Informes de Gestión:** como conclusión del ejercicio de ejecución de la administración municipal es necesario presentar los respectivos balances de gestión tanto en la ejecución de programas y proyectos, lo financiero y lo político – institucional. Estos informes se deben presentar a los diferentes actores que están involucrados con el desarrollo municipal (instituciones nacionales, departamentales, políticas, comunidad).

**Elaboración de Informe de Rendición de Cuentas:** Este informe es la síntesis sobre aquellos programas y proyectos que son relevantes para el beneficio de la comunidad y que su ejecución muestra la coherencia entre lo planeado y el cumplimiento de los compromisos asumidos con la comunidad mediante el programa de Gobierno.

En los siguientes cuadros se puede observar los instrumentos de gestión aplicados en los diferentes municipios como producto del proceso de acompañamiento:

## INSTRUMENTOS DE GESTION APLICADOS POR MUNICIPIO DEPARTAMENTO DE Risaralda 2001 - 2003



MUNICIPIO	ARMONIZACION PDD – PDM	PLANES DE ACCION	PRESUPUESTO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCION	INDICADORES DE EVALUACION DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	INFORMACION ESTRATEGICA	INFORME DE GESTION	INFORME DE RENDICION DE CUENTAS
APIA	1	1	1	1	1	1	1	1
BALBOA	1	1	1	1	1	1	1	1
BELEN DE UMBRIA	1	1	1	1	1	1	1	1
DOSQUEBRADAS	1	1	1	1	1	1	1	1
GUATICA	1		1					
LA CELIA	1	1	1	1	1	1	1	1
LA VIRGINIA	1	1	1	1	1	1	1	1
MARSELLA	1	1	1					
MISTRATO	1	1	1					
PEREIRA	1	1	1	1	1	1	1	1
PUEBLO RICO	1	1	1					
QUINCHIA	1	1	1					
SANTA ROSA DE CABAL	1	1	1	1	1	1	1	1
SANTUARIO	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

FUENTE: Datos del consultor según experiencia y reportes mensuales de actividades 2001 - 2003.

**NUMERO DE HORAS POR TEMA  
DEPARTAMENTO DE CALDAS 2001 – 2003  
OBSERVATORIO DE POLÍTICA PUBLICA LOCAL**

TEMAS	NUMERO DE HORAS
Conceptualización	8
Elaboración del Presupuesto	16
Armonización PDD – PDM	8
Planes de Acción	16
Indicadores de Seguimiento al Plan de Acción	24
Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal	24
Información Estratégica	8
Informes de Gestión	16
Informes de Rendición de Cuentas	16
SIMTE	12
<b>TOTALES</b>	<b>148</b>

FUENTE: Datos del consultor.

**Producción de Documentos**

Guías metodológicas para la realización de los talleres sobre cada uno de los temas.



Informes de los talleres realizados, lo cual permitió consolidar los aspectos conceptuales y metodológicos de la Escuela de Gobierno.

Actas de las reuniones efectuadas en desarrollo de la ejecución de la Escuela de Gobierno, lo cual tuvo como fin la conformación de una memoria institucional de dicha Escuela.

Cronogramas de trabajo para los diferentes años de operación del proyecto en cada una de las regiones.

## **B. Procesos Generados y Resultados Obtenidos**

Los procesos que se han generado en la experiencia del Observatorio de Política Pública en la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda, y los resultados que se han obtenido tienen que ver con los siguientes aspectos:

Una sinergia entre los equipos de trabajo de los diferentes municipios que les ha mostrado la necesidad de contar con instrumentos de gerencia pública con el fin de obtener resultados en sus comunidades. Esto a su vez ha generado procesos de cooperación horizontal como en el caso de La Celia con su asesoría sobre Informes de Rendición de Cuentas a los municipios de Apía y Belén de Umbría, entre otros casos.

Se ha vuelto consciente la necesidad de trabajar con visión regional en la solución de los problemas locales. Cada vez es más operacionalizable aquella frase que dice “Se debe pensar globalmente y actuar localmente”.

Se ha creado la necesidad de realizar seguimiento al plan de desarrollo y generar una comunicación permanente con las comunidades. En el caso de La Celia fue muy importante la participación de la comunidad a través del Consejo Territorial de Planeación.

## **C. Enseñanzas**

Las enseñanzas aprendidas en la experiencia del Observatorio de Política Pública Local – OPPL - de la Escuela de Gobierno del Departamento de Risaralda son las siguientes:

Se necesita contar con la voluntad política del Gobernador para adelantar de manera adecuada los diferentes procesos.

Se requiere contar con equipos de la Gobernación comprometidos con el apoyo a sus municipios, en el caso específico de Risaralda contamos con la participación del equipo de Planeación Departamental.

Se necesita contar con un coordinador del departamento que asuma las responsabilidades de convocatoria y liderazgo del proceso.



Se requiere contar con una ESAP territorial, igualmente comprometida con el desarrollo departamental y municipal. En este caso, la directora territorial se involucró al proceso en el año 2003.

Se requieren reales compromisos y liderazgo del proceso por parte de los alcaldes que conforman la experiencia del Observatorio de Política Pública Local en el marco de la Escuela de Gobierno<sup>11</sup>.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la realización y desarrollo del Proyecto en el Departamento de Risaralda, a partir del proceso de construcción y operación del Observatorio de Política Pública Local – OPPL - se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La participación del Departamento de Risaralda en cuanto la asistencia técnica y apoyo a las administraciones municipales, se focalizó en la realización del presupuesto participativo, pero se dejó en segundo plano lo relativo a la experiencia del OPPL, motivo por el cual la asistencia técnica en terreno fue prestada fundamentalmente por los pasantes de la ESAP. Con el trabajo propiciado por el DNP sobre la Evaluación de la Gestión Municipal, se asumió un esquema de asistencia técnica similar al desarrollado por el PSNCM, el cual suministraba asistencia por parte de estudiantes, pero se presentaba aislamiento por parte de la Gobernación. Esta situación no tuvo una proyección distinta por parte de la Gobernación en ninguno de los proyectos de cooperación adelantados en ese lapso de tiempo.

No obstante lo anterior se observa mucho celo interinstitucional por parte de la Gobernación, en especial se pudo constatar esta situación en la Secretaría de Planeación en relación con el desarrollo del SIMTE. Ellos han desarrollado una base de datos denominada SIETE, y consideran que esta base de datos

La participación de los miembros de los equipos de gobierno municipales, sin duda, es la base para el éxito del proyecto. Si bien los Alcaldes son agentes canalizadores y como jefes de la administración necesarios en la promoción, sin embargo, se debe pensar en una estrategia que motive al servidor público en asumir los espacios de capacitación no solo como la posibilidad de instalar capacidad técnica y desarrollar institucionalmente la entidad municipal, sino permitir un enfoque particularizante de las bondades de la propuesta del Proyecto en lo personal.

Es de destacar la labor adelantada por el municipio de La Celia, que al comienzo del proceso era un municipio que se encontraba bastante rezagado en el proceso de implementación de herramientas de gestión, sin embargo, fueron apropiando las diferentes herramientas y aplicándolas, al punto que fueron los primeros que realizaron el evento de

---

<sup>11</sup> En el cuadro anexo se observa como la asistencia de los alcaldes municipales a los diferentes talleres fue nula.



Rendición de Cuentas con el liderazgo del Alcalde y posteriormente otros municipios les han solicitado asesoría para la realización de sus respectivos eventos de Rendición de Cuentas.

Una conclusión de todas las administraciones es la necesidad de generar nuevos instrumentos en la relación administración – comunidad. El desarrollo y promoción de elementos de tipo económico – productivo por parte de la Gobernación o de proyectos como el PSNCM genera mayor convicción y credibilidad en este tipo de proyectos. A la vez, se crea la necesidad de abordar conceptos gerenciales en la entidad municipal que permitan adquirir destrezas y capacidad de negociación, además de inducir cambios al interior de las administraciones y externos en la comunidad bajo un enfoque empresarial.

Las tareas necesarias para los municipios si bien son identificables por los miembros de las administraciones, así como de la Gobernación, muchas de estas no cuentan con el suficiente apoyo de la comunidad y la misma administración por no ser propuestas claras, que manejen información confiable y cuenten con un conocimiento por parte de todos los actores involucrados, que asegure consistencia y solidez en el desarrollo de las iniciativas.

Se requiere trabajar más con visión subregional, lo cual debe ser una estrategia desde el orden departamental de tal forma que muchos procesos se puedan consolidar en ámbitos más amplios que el espacio local. Esto ocurre con programas y proyectos de servicios públicos y de medio ambiente.

## **ANEXOS**

- A. Listado de participantes en eventos de Capacitación – acción. Consolidado 2001 – 2003. Componente de Información, Centros de Documentación y Observatorio de Política Pública Local – OPPL en el Departamento de Risaralda.**
  
- B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte de los Municipios y del Departamento de Risaralda.**