



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 CALDAS

Raúl Castro Murillo
consultor

Bogotá, Noviembre de 2003



FEDERACIÓN COLOMBIANA DE
MUNICIPIOS



OFICINA DE PLANEACIÓN Y
DESARROLLO MUNICIPAL



ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO	4
A. Características Generales del Departamento de Caldas	4
B. Antecedentes y Justificación del trabajo en este Departamento	5
C. Actores relevantes (liderazgo, cultura de lo público, cooperación público – privado – comunidad)	6
II. OBJETIVOS del PSNCM en el Departamento de CALDAS	7
A. Objetivo General	7
B. Objetivos Específicos	8
III. HIPÓTESIS CENTRALES DEL TRABAJO	8
IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO	9
A. Gobernación	9
B. ESAP Territorial	9
C. Municipios	10
D. Otras Instituciones	10
E. Comunidad	11
F. 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	17
A. Factores de Éxito	17
B. Dificultades presentadas	17
VII. RESULTADOS OBTENIDOS Y ENSEÑANZAS	17
A. Productos Obtenidos	17
B. Procesos generados y Resultados Obtenidos	22
C. Enseñanzas	23
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23
ANEXOS	25
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 Caldas	25
B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte de los Municipios y del Departamento de Caldas	25



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 Caldas, 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 veintisiete municipios (Aguadas, Aranzazu, Belalcázar, Chinchina, Filadelfia, La Dorada, La Merced, Manizales, Manzanares, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Norcasia, Pácora, Palestina, Pensilvania, Ríosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San José de Caldas, Supía, Villamaria, Victoria y Viterbo). La realización de los talleres se efectuaron por 4 subregiones, con sede en los municipios de Manzanares, Palestina, Manizales y la Dorada.

Este documento está compuesto por cuatro grandes componentes: el primero, sobre la presentación general de la región y la caracterización del departamento de Caldas, 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. A la vez, agradecer al departamento de Caldas, especialmente a la Oficina de Planeación y al Director de la División de Descentralización, doctor Germán Escobar por su apoyo permanente en el proceso.



I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO

A. Características Generales del Departamento de Caldas¹



Fuente: DANE

El Departamento de Caldas se encuentra situado en el centro occidente de la región andina. Su superficie es de 7.888 km² y limita por el Norte con el departamento de Antioquia, por el Este con el departamento de Cundinamarca, por el Sur con los departamentos del Tolima y Risaralda (franja de territorio en litigio), y por el Oeste con el departamento de Risaralda.

Su división político – administrativa está conformada por 27 municipios, a saber: Manizales, ciudad capital, Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Filadelfia, La Dorada, La Merced, Manizales, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Norcasia, Pácora, Palestina, Pensilvania, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San José, Supía, Victoria, Villamaría y Viterbo; 22 corregimientos, 142 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. El 1º de enero de 1995 tenía registrados 145.994 predios urbanos y 85.992 rurales.

Según datos del censo de 1993, la población del departamento era de 931.636 habitantes, de los cuales 637.005 corresponden a las cabeceras municipales y 294.631 al sector rural; agrupados en 230.694 hogares y 207.375 viviendas. La población de 10 años y más, según

¹ Con base en página web de la presidencia de la República: www.presidencia.gov.co



condición de actividad, está distribuida en 50% económicamente activa, 19% estudiantes, 26% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados, y 4% otra situación. La población, en su mayoría mestiza, tuvo su origen en la mezcla de españoles con grupos indígenas como los armas, paucaras, pozos, picaras y carupas en el norte; los supías, quinchías, chamíes, ansermas en el occidente y los pijaos y quimbayas en el sur. La colonización antioqueña, a principios del siglo XIX, marcó de igual forma las características en la población Caldense. Actualmente el departamento cuenta con tres resguardos de la etnia embera, con una población de 37.104 indígenas que ocupan un área de 31.050 ha.

La economía del departamento está representada por el sector comercial, seguido por la actividad agropecuaria, la industria manufacturera y la minería. Los principales cultivos son: café (99.669 ha), caña de azúcar panelera (6.691 ha), maíz (3.360 ha) y frijol (2.624 ha). La población ganadera se estima en 390.038 cabezas de vacunos, 53.586 porcinos, 27.803 equinos, 14.838 mulares, 980 asnales, 605 caprinos y 2.270 ovinos. La industria manufacturera se concentra en los municipios de Manizales y Villamaría; tiene registrados 1.337 establecimientos dedicados especialmente a los textiles, alimentos, productos químicos e industriales de minerales no metálicos. La industria artesanal se centra en la elaboración de productos derivados del fique, como los sombreros de Aguadas, famosos en la región, cuero y cestería. La explotación minera se orienta hacia la explotación de dos tipos de minerales, los metálicos como el oro y la plata, y los no metálicos como caliza y arcilla; la explotación aurífera se centra en el flanco occidental de la cordillera Central, sobre los municipios de Marmato, La Dorada, Risaralda, Samaná y Villamaría con un producido anual de 1'592.844 gramos, plata con 687.289 gramos y platino 1.655 gramos. El sector comercial registra un total de 8.029 establecimientos. Los municipios de mayor actividad comercial son Manizales y Anserma. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 2,05% del total nacional.

La tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más es de 7,68%. La cobertura en servicios en acueducto es 84,5%, alcantarillado 74,4%, energía eléctrica 96,4%. El porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas es del 20%. Para la generación de energía eléctrica, no solamente para el departamento sino para Risaralda y Quindío, se cuenta con la central hidroeléctrica de Caldas.

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, el cual tuvo como una de las experiencias piloto al departamento de Caldas; 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 facilitó la labor del componente de Información, Centros de Documentación y Observatorio de Política Pública Local, ya que se pudo estructurar un esquema de Capacitación, asesoría y asistencia técnica en el tema de la gestión pública municipal, el cual fue operado como parte de la estrategia de escuelas de gobierno. La importancia que adquiere la construcción de los Observatorios de Políticas Públicas en el nivel local, además de que es una herramienta de seguimiento y evaluación de la gestión local, permite establecer una interacción eficaz entre la administración y la comunidad respecto a las tareas de gobierno.

En el departamento de Caldas se inició el trabajo desde dos perspectivas: en primer lugar, propendiendo por el desarrollo del Programa Distritos Agroindustriales, propuesto por el Gobernador, en una perspectiva de desarrollo económico territorial; y en segundo lugar, la acción se orientó hacia el trabajo de mejoramiento de herramientas de gestión de las administraciones municipales con un enfoque subregional, lo cual se articulaba adecuadamente con la estrategia anterior. Lo anterior 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.

A partir de la acción de capacitación del PSNCM en el departamento de Caldas, en la formulación del Plan de Desarrollo, 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 Octubre de 2001.

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

Los actores identificados en el Departamento de Caldas que han participado en el proceso de construcción del OPPL, 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. Aquí hemos contado con el respaldo de la Gobernación (secretaría de Planeación), el DANE regional, la ESAP territorial Caldas, las Universidades (especialmente la Autónoma de Manizales y la Universidad de Caldas) y el apoyo de otras instituciones tales como las empresas de acueducto, energía y servicios varios.



Actores Políticos

Son las corporaciones que realizan el control político a la gestión municipal, tales como los concejos municipales y grupos y partidos políticos con representación legítima en el territorio. En los municipios se ha contado con la participación de algunos concejales en el proceso de capacitación y asistencia técnica. En el caso del municipio de Manizales se ha presentado una estrecha relación con el alcalde electo en noviembre de 2002, y hemos contado con su respaldo para el desarrollo del trabajo en este municipio.

Actores Sociales

Son las diferentes organizaciones de la comunidad (JAL, JAC, veedurías, Consejos Territoriales de Planeación, cabildos indígenas, organizaciones de negritudes, organizaciones juveniles, de tercera edad, de mujeres, organizaciones solidarias, empresariales, ONG's, etc.). En el departamento de Caldas hemos contado con la participación de los Consejos Territoriales de Planeación tanto en el orden municipal como departamental y de las ONG's, las cuales han estado vinculadas a lo largo de todo el proceso de construcción de los OPPL en este departamento.

II. OBJETIVOS del PSNCM en el Departamento de CALDAS

A. Objetivo General

Fortalecer la capacidad de autogestión de los municipios del Departamento de Caldas, 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 Caldas.

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.

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

Los problemas que aborda el Departamento de Caldas, detectados por el PSNCM son los siguientes: la baja capacidad de conocimiento y de gestión del Departamento²; la baja capacidad de gestión de los municipios; la escasa visión de orden subregional y regional para enfrentar problemas en forma asociativa y con racionalidad de economías de escala.

Por lo anterior, 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.

² Es de anotar que la mayoría de los funcionarios son nuevos, debido a que se realizó una reestructuración administrativa que implicó la salida de la mayoría de funcionarios antiguos y con ello la pérdida de la memoria institucional.



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 pueden ser aplicados en forma permanente.

IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO

Para analizar el entorno institucional y político en la realización del proceso de construcción del OPPL en el departamento de Caldas 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 se ha lidiado en este departamento.

A. Gobernación

La Gobernación de Caldas ha cumplido un papel importante en el proceso de construcción del OPPL. Lo anterior se explica con la visión de orden subregional que se imprimió a partir del desarrollo de los distritos agroindustriales y con el respaldo de la secretaría de planeación al proceso de construcción de los OPPL en los diferentes municipios. Dicho respaldo se evidenció desde los aspectos de convocatoria, logística y en general, el acompañamiento en todo el proceso.

El PSNCM apoyó la formulación del Plan de Desarrollo Departamental y esto facilitó la continuación del trabajo realizado por el Proyecto en este departamento.

B. ESAP Territorial

El análisis de la participación de La ESAP Territorial Caldas en el proceso de construcción de los OPPL, se puede presentar de la siguiente manera:

Una primera etapa (2001-2002), en la cual no existe un claro entendimiento de los objetivos del proceso adelantado por el PSNCM y su articulación con el trabajo de la ESAP. Aquí se percibe mucho distanciamiento y ningún nivel de compromiso institucional.

Una segunda etapa (fines de 2002 y 2003), caracterizada por el cambio de Director territorial, en la cual se percibe una actitud de compromiso institucional frente al trabajo.



En general, se puede plantear que la ESAP Territorial Caldas no ha sido protagónica en el proceso impulsado por el PSNCM, y se ha encontrado mayor protagonismo en la Gobernación.

C. Municipios

Para analizar a los municipios es necesario discriminar la naturaleza de las dependencias que conforman la administración municipal: 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 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. 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 han constituido en la base de operación de este proceso en el Departamento.

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 coordinadores de UMATAS, funcionarios de las oficinas de planeación, hacienda, salud y educación.

D. Otras Instituciones

En este departamento es de especial importancia resaltar la labor de coordinación interinstitucional que se ha liderado por parte del PSNCM con otras instituciones, tales como: el DANE regional, las Universidades regionales (Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Caldas), Empresas de Energía, acueducto y alcantarillado, Servicios varios, e IGAC entre otras.

Con el DANE regional se ha trabajado articuladamente en la Capacitación e implementación de la herramienta SIMTE tanto a nivel del departamento como de los municipios. Igualmente, con la Universidad Autónoma de Manizales se ha adelantado una labor de capacitación de sus estudiantes de últimos semestres, quienes realizan prácticas en los municipios, con el fin de brindarles los elementos conceptuales y operacionales que



les permitan apoyar eficazmente la labor de los entes locales en forma coherente con los objetivos establecidos en el PSNCM.

E. Comunidad

Dado que la instrucción que brindó la Gobernación para adelantar el proceso se orientó más hacia los funcionarios públicos municipales, se restringió la participación de actores de la comunidad. Sin embargo, en las fases de consolidación del OPPL se ha contado con la participación de consejeros territoriales de planeación y de la Federación de ONG's.

Con estos actores se ha venido trabajando especialmente lo relacionado con los instrumentos de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal y se ha iniciado el proceso de capacitación en los aspectos de presentación de informes de gestión y en la rendición de cuentas que deben presentar las administraciones municipales a sus comunidades.

F. Políticos

En el ámbito local, los actores políticos no han tenido una participación importante en el proceso de construcción de los OPPL. Sin embargo, en el municipio de Manizales el alcalde electo (Dr. Néstor Eugenio RAMÍREZ), ha identificado el proceso de construcción de los OPPL como un aspecto estratégico en los procesos de gestión local. Y dado que en su programa de gobierno insistió en la necesidad de gobernar con procesos de gerencia pública, se está apoyando en las metodologías y procesos generados por el PSNCM para fortalecer sus programas y potenciarlos en la dirección del desarrollo por él propuesta.

En el orden departamental, se puede mencionar que la estrategia de Distritos Agroindustriales ha sido el elemento cohesionador entre la visión de desarrollo departamental y los objetivos planteados por el PSNCM en este departamento, en especial en lo que tiene que ver con proceso de desarrollo económico sostenidos.

V. COMO SE HA TRABAJADO?

A. Proceso General de Trabajo

El proceso desarrollado en el departamento de Caldas, 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 Gestión³

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

³ 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.



planes de acción de las diferentes dependencias de la administración municipal con base en las orientaciones del proyecto y en consenso con los miembros del equipo de gobierno⁴.

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 Plan⁵, 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 desarrollo⁶. Estos indicadores están orientados a determinar los efectos e impactos de los programas del plan de desarrollo.

Identificación de información Estratégica⁷ 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 Municipal⁸, 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 Cuentas⁹ 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
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).

⁴ Ver “Guía para la formulación del Plan de Acción Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

⁵ Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Seguimiento del Plan de Acción”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

⁶ Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

⁷ Ver “Guía para la construcción de Información Estratégica Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

⁸ Ver “Guía para la Elaboración del informe de Gestión Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002

⁹ 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.



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 de la Escuela de Gobierno del Departamento de Caldas se constituyó a partir de la participación de los 27 municipios, la Gobernación a través de las secretarías de planeación y agricultura, 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 ONG´s). Este grupo es el cuerpo básico que recibe la capacitación, asistencia técnica y asesoría.

C. Proceso

El proceso de la Escuela de Gobierno en el departamento de Caldas se estructuró y desarrolló mediante actividades de capacitación - acción en los temas de Distritos agroindustriales, Servicios Públicos Domiciliarios y Observatorio de Política Pública Local.

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 tema de Distritos Agroindustriales el consultor del proyecto (Dr. Absalón Machado) realizó talleres por subregiones en los cuales se estructuraron institucionalmente los distritos y se formularon los proyectos en cada subregión.

En el tema de Servicios Públicos Domiciliarios (consultor Dr. César SALAZAR), se adelantó en el año 2002 los concerniente al tema de gestión empresarial y agua no contabilizada. No se alcanzó a trabajar en el software INTEGRIN y en lo relativo a las jornadas educativas.

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



Planes de Acción, Indicadores de seguimiento del Plan de Acción, Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo y actualmente se trabaja en la 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 las sedes de las subregiones identificadas (Manzanares, Palestina, La Dorada, y Manizales) en las cuales se congregan los municipios que la componen y se realiza el trabajo de Capacitación y asesoría.

Talleres sobre los temas específicos

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

Reuniones de programación y evaluación con la Gobernación.

Proceso de seguimiento y evaluación

E. Instrumentos Utilizados

Los instrumentos utilizados en el proceso de Escuela de Gobierno en el departamento de Caldas, han sido fundamentalmente los siguientes:

En el tema de Distritos Agroindustriales:

Documentos producto de la investigación

Folletos

Talleres - conferencias

En el tema de Servicios Públicos Domiciliarios:

Cartillas y videos del Ministerio de Desarrollo sobre la materia.

Software INTEGRIN diseñado por el Ministerio de Desarrollo

Formatos y fichas elaboradas por el consultor

En el tema de Observatorio de Política Pública Local:

Guías (9) sobre los temas del observatorio elaboradas por los consultores del componente de información del PSNCM.

Documentos de la gestión municipal (Planes de Desarrollo, Planes y/o Esquemas de Ordenamiento Territorial)

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

Talleres participativos utilizando metodología ZOPP

Formatos y fichas elaboradas por los consultores del componente.



VI. FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES PRESENTADAS

A. Factores de Éxito

Los factores de éxito de la Escuela de Gobierno del Departamento de Caldas son los siguientes:

Compromiso de los Alcaldes y funcionarios municipales

Participación de la Gobernación a través de la Secretaría de Planeación.

Participación de diferentes entidades de orden departamental tales como ESAP, DANE, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Caldas, Empresas de Energía, Acueducto y servicios varios de Caldas, entre otras.

B. Dificultades presentadas

Las dificultades presentadas se pueden esquematizar de la siguiente manera:

La Gobernación ha restringido mucho el apoyo al proceso solamente mediante la intervención de la Secretaría de Planeación, en el caso del OPPL; y a la Secretaría de Agricultura, en el caso de los Distritos Agroindustriales. Se requiere un compromiso integral de toda la administración departamental en este proceso.

La ESAP territorial no se ha constituido en un actor líder de este proceso, al punto que en la primera fase estuvo aislada del trabajo, y solamente con el nuevo director en 2003 se ha tratado de posicionar en el desarrollo del trabajo. 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 Escuela de Gobierno del Departamento de Caldas 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 elaborados

Actores municipales informados y capacitados



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

- Equipos de trabajo de los municipios motivados y orientados al logro de resultados con cumplimiento de metas relevantes en sus propios municipios y para las diferentes subregiones del Departamento de Caldas.

Lo anterior se puede especificar con los siguientes cuadros:

MUNICIPIOS / ENTIDADES Y FUNCIONARIOS CAPACITADOS

	ENTIDAD / MUNICIPIO	NUMERO DE PARTICIPANTES		
		2001 - 2002	2003	CONSOLIDADO 2001 - 2003
1	AGUADAS	7	4	7
2	ANSERMA	6	6	7
3	ARANZAZU	9	7	9
4	BELALCAZAR	9	9	9
5	CHINCHINA	16	6	16
6	FILADELFIA	10	6	10
7	LA DORADA	6	1	6
8	LA MERCED	6	3	6
9	MANIZALES	9	21	26
10	MANZANARES	24	24	24
11	MARMATO	10	5	10
12	MARQUETALIA	3	3	3
13	MARULANDA	7	5	8
14	NEIRA	12	6	12
15	NORCASIA	4	3	4
16	PACORA	10	8	11
17	PALESTINA	7	6	7
18	PENSILVANIA	4	4	4
19	RIOSUCIO	9	5	11
20	RISARALDA	6	3	7
21	SALAMINA	19	7	19
22	SAMANA	2	2	2
23	SAN JOSE DE CALDAS	10	10	12
24	SUPIA	26	8	26
25	VICTORIA	-0-	2	2
26	VILLAMARIA	10	4	10
27	VITERBO	1	2	2
	DEPARTAMENTO	9	7	11
	ESAP	2	3	4
	DANE REGIONAL	-0-	1	1
	TOTALES	253	181	286

TIPO DE PARTICIPANTES EN TALLERES POR ENTIDAD

**2001 – 2003**

TIPO DE PARTICIPANTES	HOMBRES	MUJERES	TOTALES	%participación
Alcaldes	11	1	12	3%
Jefes de Planeación	20	10	30	8%
Secretarios de Hacienda	6	3	9	3%
Jefes de Control Interno	3	3	6	2%
Personeros Municipales	5	3	8	2%
Otros Secretarios de Despacho	24	11	35	10%
Funcionarios	44	43	87	24%
Asesores	14	2	16	4%
Otros sin Clasificar	19	10	29	8%
Consejeros de Planeación	7	1	8	2%
Concejales	31	10	41	11%
Gobernación	21	17	38	11%
DANE Regional	3	2	5	1%
Cámara de Comercio	1		1	0%
Inficaldas	1		1	0%
Universidades Regionales	4	4	8	2%
SENA	1		1	0%
Aguas de Manizales	1		1	0%
Corpocaldas		2	2	1%
Empocaldas	1	1	2	1%
EMAS S.A. ESP		1	1	0%
IGAC - INGEOMINAS	2	1	3	1%
Emtelsa	1		1	0%
Caja de Vivienda Popular	1	1	2	1%
Federación de ONG´s		1	1	0%
Fundación FESCO		1	1	0%
Corporación Gobierno Abierto	1		1	0%
ESAP	5	3	8	2%
TOTALES	227	131	358	100%

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, identificación de necesidades de ajuste de los Planes de Ordenamiento Territorial - POT, planes de acción, presupuestos, Planes



Operativos Anuales de Inversión - POAI – Plan Anual de Caja - PAC, indicadores de seguimiento y evaluación e informes de gestión 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. Esta experiencia le permitió al departamento de CALDAS construir un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión departamental, el cual se encuentra actualmente en operación.

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).

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 CALDAS 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
AGUADAS	1		1				
ANSERMA	1	1	1				
ARANZAZU	1	1	1				
BALALCAZAR	1	1	1	1	1	1	1
CHINCHINA	1		1				
FILADELFIA	1		1				
LA DORADA	1	1	1	1	1	1	1
LA MERCED	1	1	1	1	1	1	1
MANIZALES	1	1	1	1	1	1	1
MANZANARES	1	1	1	1	1	1	1
MARMATO	1		1				
MARQUETALIA	1	1	1	1	1	1	1
MARULANDA	1	1	1	1	1	1	1
NEIRA	1	1	1	1	1	1	1
NORCASIA	1		1				
PACORA	1	1	1				
PALESTINA	1	1	1	1	1	1	1
PENSILVANIA	1	1	1				
RIOSUCIO	1	1	1				
RISARALDA	1	1	1	1	1	1	1
SALAMINA	1		1				
SAMANA	1		1				
SAN JOSE DE CALDAS	1	1	1	1	1	1	1
SUPIA	1	1	1	1	1	1	1
VICTORIA	1	1	1				
VILLAMARIA	1	1	1	1	1	1	1
VITERBO	1	1	1				
TOTALES	27	20	27	13	13	13	13

FUENTE: Datos del consultor.

**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	24
Indicadores de Seguimiento al Plan de Acción	16
Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal	16
Información Estratégica	8
Informes de Gestión	8
Informes de Rendición de Cuentas	12
SIMTE	24
TOTALES	140

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 Caldas, 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.

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.



Como parte del proceso de elección de los nuevos alcaldes municipales, fueron elegidos dos personas de los municipios de Manizales (Celio ARISTIZABAL) y de Marquetalia (Luis Alberto GIRALDO) que participaron de nuestro proceso, lo cual permite consolidar lo iniciado en el periodo de gobierno que termina y potenciar el periodo de gobierno 2004 - 2007.

C. Enseñanzas

Las enseñanzas aprendidas en la experiencia del Observatorio de Política Pública Local de la Escuela de Gobierno del Departamento de Caldas 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 Caldas contamos con la invaluable participación del equipo de descentralización dirigido por el Doctor Germán ESCOBAR, quien apoyó el proceso en forma continua y responsable.

Se necesita contar con un coordinador del departamento que asuma las responsabilidades de convocatoria y liderazgo de la Escuela (como el doctor Germán ESCOBAR en el departamento de CALDAS).

Se requiere contar con una ESAP territorial, igualmente comprometida con el desarrollo departamental y municipal. En este caso, se logró contar con una dirección comprometida desde principios del 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.

El apoyo prestado por las Universidades Regionales (en especial, la Universidad Autónoma de Manizales) se constituye en una herramienta fundamental para el éxito del proceso y para garantizar sostenibilidad a largo plazo de ejecutorias similares.

La participación del DANE regional fue de vital importancia para consolidar la aplicación del Sistema de Información Municipal y Territorial en el departamento de Caldas.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la realización y desarrollo del Proyecto en el Departamento de Caldas, a partir del proceso de construcción y operación del Observatorio de Política pública Local se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:



La participación del Departamento de Caldas en cuanto la asistencia técnica y apoyo a las administraciones municipales, no se realiza en forma planificada y adecuada, lo cual no permite la generación de procesos de mediano y largo plazo que garanticen una sostenibilidad de los mismos. En términos generales, nos encontramos con un equipo de funcionarios nuevos que desconocían los temas y la manera de prestar la asistencia técnica a los municipios, sin embargo esto fue subsanado con el alto compromiso que demostraron la oficina de planeación y especialmente, la División de Descentralización Territorial a cargo del doctor Germán ESCOBAR y su equipo de trabajo.

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 Belalcázar, quienes a partir de los instrumentos generados por el proyecto, complementaron y potencializaron las herramientas, las cuales permitieron ampliar el trabajo y motivar a otros municipios.

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.

Tal es el caso del programa de Distritos Agroindustriales, el cual no contó con el suficiente apoyo por parte de todas las Administraciones Municipales por problemas de credibilidad y falta de información.

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 el programa de Distritos agroindustriales y otros programas y proyectos de servicios públicos y de medio ambiente.



El trabajo interinstitucional es una fortaleza en el departamento de Caldas ya que existe la disponibilidad de realizar acciones conjuntas, en especial con las Universidades Regionales. El caso de la Universidad Autónoma de Manizales, que capacita a estudiantes de diferentes áreas para que apoyen a las administraciones municipales es un buen ejemplo de esto. También se encuentra la participación del DANE regional en la implementación del SIMTE, lo cual fue de mucho valor para la realización del trabajo.

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 Caldas.**

- B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte de los Municipios y del Departamento de Caldas.**