



REPÚBLICA DE COLOMBIA



UNIÓN EUROPEA

---

## **PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL**

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

# **OBSERVATORIOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEPTOS DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL** (Documento para discusión)

**Elaborado por: Myriam Mercedes Castilla**

Bogotá, abril de 2002



FEDERACIÓN COLOMBIANA DE  
MUNICIPIOS



PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE  
CAPACITACIÓN MUNICIPAL



ESCUELA SUPERIOR DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	3
CONTENIDO .....	6
1.1    GESTIÓN .....	6
1.2    INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL .....	8
1.2.1    Plan de desarrollo .....	8
1.2.2    Plan de acción .....	12
1.2.3    Presupuesto .....	16
1.2.4    Plan operativo anual de inversiones .....	16
1.2.5    Informe de gestión .....	16
BIBLIOGRAFÍA .....	17



## CONCEPTOS DE GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

### PRESENTACIÓN

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, está soportado por el convenio de financiación entre la Unión Europea y la República de Colombia firmado en febrero de 1998 (Col/B7-3010/IB/95/158), e inició actividades en febrero de 2.000 con un horizonte de ejecución de cuatro años a partir de dicho momento.

Así, el convenio nace como una alianza estratégica entre Colombia y la Unión Europea, con el propósito de contribuir a la preparación de los funcionarios municipales, comunidades y demás agentes del desarrollo territorial para asumir las responsabilidades asignadas por la Constitución de 1991 y, dotarlos de herramientas gerenciales, caso esta guía, necesarias para actuar en la nueva dinámica entre los gobiernos locales y la sociedad civil, afianzando el proceso de descentralización en marcha.

Es así como el Proyecto busca lograr el mejoramiento de la administración municipal; racionalizar la oferta de capacitación; mejorar la coordinación inter e intrainstitucional de capacitación e información armonizando demanda y oferta; mejorar las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización, y participación democrática; desarrollar el sistema de capacitación en las áreas de gestión local, administración de proyectos, finanzas municipales, gobernabilidad, normatividad y medio ambiente; mejorar el sistema de documentación e información municipal en todos los niveles; fomentar una participación equitativa en el proceso de descentralización y, considerar las formas asociativas a partir del análisis del territorio.

En este orden de ideas, es parte de la estrategia del proyecto capitalizar las experiencias, el intercambio y transferencia de conocimientos, metodologías e instrumentos generados por entidades públicas y privadas, así como por proyectos análogos con agencias de cooperación nacionales e internacionales. La posibilidad de profundizar y de generar sostenibilidad en el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal depende, entre otros factores, de éste intercambio.

Por todo lo anterior, el convenio definió los siguientes componentes, cada uno de los cuales determina una línea de acción encaminada a alcanzar los objetivos propuestos en el convenio:



- El Sistema Nacional de Capacitación Municipal continuada,
- Documentación e Información Municipal y Observatorio de Políticas Públicas Locales;
- Maestría en Desarrollo y Gestión Local;
- Fortalecimiento de la Federación Colombiana de Municipios.

Resultado de las actividades desarrolladas en cada componente, en especial el de Documentación e Información y OPPL y, recogiendo las experiencias en cada uno de los talleres realizados con los equipos de gobierno de los municipios en los cuales el Proyecto está realizando sus actividades, se construyeron una serie de documentos metodológicos los cuales se ponen a disposición de todos los entes locales.

Estos documentos llamados “Guías” están estructurados de tal forma que permitan a los interesados, generar procesos y procedimientos consistentes al interior de las administraciones locales para construir instrumentos estratégicos que fortalezcan la toma de decisiones y, de esta forma, focalizar de manera óptima los proyectos que permitan la reactivación económica y social de las comunidades, estimulando su participación en la gestión pública.

Por lo tanto, las guías que se presentan a continuación constituyen herramientas gerenciales para los gobernantes municipales, sus equipos de gobierno, funcionarios y sociedad civil interesados en los temas de la gestión local. En éstas, además de contener aspectos metodológicos robustos para su formulación, se brindan los instrumentos para su operacionalización. El paquete de Guías están completamente interrelacionadas de tal forma que cada una se constituye en un prerrequisito para la otra, garantizando la implantación de procesos que con un énfasis en la práctica construya sentido de pertenencia y, por lo tanto, garantice sostenibilidad.

**1. Guía Conceptos de Gestión Pública Local**

2. Guía para la Armonización de los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal.
3. Guía para la Formulación del Plan de Acción Municipal.
4. Guía para la Formulación del Plan Operativo Anual de Inversiones.
5. Guía para la Formulación de Indicadores para el Seguimiento al Plan de Acción.
6. Guía para la Formulación de Indicadores para la Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal.
7. Guía para la Identificación de la Información Estratégica para la Gestión Municipal.
8. Guía para la Elaboración del Informe de Gestión Municipal.

Estas guías se ofrecen en las Escuelas de Gobierno apoyadas por el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación, a través de seminarios - taller a grupos de



municipios de una misma región o departamento, complementado con un acompañamiento por parte de las gobernaciones y de la ESAP. Igualmente están disponibles en nuestro WebSite: [www.sncm.org.co](http://www.sncm.org.co).

La **Guía Conceptos de Gestión Pública Local** que corresponde a este documento, contiene los conceptos básicos sobre el proceso de gestión municipal y sobre los instrumentos que se utilizan en cada una de sus etapas.

Su objetivo es unificar, al interior de las Escuelas de Gobierno del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, los conceptos básicos que se utilizarán durante el proceso de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal.



## CONTENIDO

El objetivo de esta guía es unificar los conceptos básicos que se utilizarán durante los talleres para la implantación de la metodología de seguimiento y evaluación de la gestión municipal.

La mayor parte de los conceptos propuestos, son los utilizados por el Departamento Nacional de Planeación en sus documentos conceptuales y metodológicos; los otros surgieron de los talleres realizados con diferentes municipios, en los cuales los participantes hicieron aportes de claridad en los conceptos más utilizados en la etapa de planeación.

## GESTIÓN

Es un conjunto de procesos y/o actividades conducentes al logro de un propósito, que implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de la acción, en función de los objetivos y metas del plan de desarrollo de la entidad territorial.

### Planeación

Es un proceso para seleccionar, diseñar y ordenar acciones en forma lógica y coherente con miras a lograr determinado propósito, procurando una utilización racional y eficiente de los recursos disponibles y/o necesarios<sup>1</sup>.

Los instrumentos de gestión que se utilizan en esta etapa son: el Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo, los Planes Sectoriales, el Plan de Acción y el Presupuesto.

### Ejecución

Consiste en llevar a cabo las actividades establecidas en el Plan de Acción, desarrollando los programas y proyectos y aplicando, de manera lógica y secuencial, los recursos.

Durante esta etapa se realiza una revisión continua y periódica de la ejecución de los programas y proyectos, para asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los resultados a obtener y otras acciones que se requieran, procedan de acuerdo a lo programado.

---

<sup>1</sup> CORDAID – SINERGIA (SF)



Este seguimiento busca establecer, sobre la marcha, el avance físico y financiero de cada una de las actividades previstas, hasta la obtención de los productos y resultados.

Los instrumentos de gestión en esta etapa son el Plan de Acción, el Plan Operativo Anual de Inversiones –POAI- y el sistema de seguimiento al Plan de Acción y al POAI (diseñado para determinar las potenciales desviaciones y tomar acciones preventivas).

Las razones para hacer seguimiento al Plan de Acción y al Plan Operativo Anual de Inversiones se sintetizan de la siguiente manera:

- Apoyar a las dependencias ejecutoras en el seguimiento de los avances logrados en los programas y proyectos, a nivel de productos intermedios y finales.
- Permitir la autoevaluación, es decir la obtención de información sobre lo que se hace, con el fin de hacerlo mejor.
- Proporcionar al equipo de gobierno, mandos medios y demás niveles de la administración local, la información necesaria y oportuna para controlar la gestión de los programas y proyectos<sup>2</sup>.
- Generar informes periódicos para permitir el análisis del avance logrado.
- Facilitar la rendición de cuentas y la presentación de informes ante las instancias pertinentes, sobre la gestión de los programas y proyectos

## **Evaluación**

Determina si las acciones ejecutadas permitieron o no cumplir con las metas definidas para los distintos programas y proyectos y con los objetivos del plan de desarrollo.

Permite a la entidad territorial rendir cuentas sobre los resultados de su gestión y sobre las responsabilidades adquiridas en el plan de gestión.

Los instrumentos de gestión utilizados en esta etapa son el sistema de evaluación del Plan de Desarrollo (busca garantizar el logro de los objetivos de la entidad) y el Informe de Gestión.

---

<sup>2</sup> Información para mantener, ajustar, redireccionar o cambiar las políticas y/o estrategias en la ejecución del Plan de Acción.



El esquema a continuación presenta, de manera sintética, los instrumentos de gestión para cada etapa del proceso de gestión.

### Esquema 1

PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN
Plan de Desarrollo	Plan de Acción	Sistema de evaluación
Plan de Acción	POAI PAC	Informes de gestión
Presupuesto	Sistema de seguimiento	

## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

Son instrumentos de gestión municipal las herramientas de gerencia pública que permiten direccionar las acciones de una entidad territorial hacia el logro de su visión. Para la aplicación de la metodología de seguimiento y evaluación los más utilizados son el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan de Acción, Presupuesto Municipal, el POAI y el Informe de gestión.

### 1.1.1 Plan de desarrollo

Es el instrumento utilizado por la administración municipal para dirigir sus acciones hacia una mejora de la calidad de vida de los habitantes.

En el plan de desarrollo, el alcalde establece la manera como cumplirá las propuestas de su programa de gobierno.

El Plan de Desarrollo consta de dos partes. Un aparte general y el plan de inversiones. El contenido de cada una se puede ver en el Cuadro 1.





## Cuadro 1. Contenidos del Plan de Desarrollo según la Ley 152/94.

EN LA PARTE GENERAL	EN EL PLAN DE INVERSIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico general de la economía y de sus principales sectores y grupos sociales.</li><li>• Objetivos generales y sectoriales de la acción estatal a <i>mediano y largo plazo</i>, de acuerdo con el diagnóstico realizado.</li><li>• Metas de mediano y largo plazo.</li><li>• Procedimientos y mecanismos para lograr las metas.</li><li>• Estrategias y políticas que guiarán <i>la acción del gobierno</i> para alcanzar objetivos y metas.</li><li>• Medios e instrumentos para la armonización de la planeación, o de los planes sectoriales, en el contexto del plan integral de la entidad territorial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección de los recursos financieros <i>disponibles</i> para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público.</li><li>• Descripción de programas y subprogramas (objetivos, metas y proyectos prioritarios de inversión).</li><li>• Presupuestos plurianuales que incluyen los costos anualizados de los más importantes programas de inversión pública, cuando para su ejecución requieran más de una vigencia fiscal.</li><li>• Especificación de mecanismos para su ejecución.</li></ul>

Tomado de: DNP (SF)

Los conceptos que se requieren para la elaboración del Plan de Desarrollo son:

**Política:** Es una pauta o criterio de acción de carácter general. Es una guía para el procedimiento y la acción.

**Estrategia:** Es la mejor combinación lógica de actores, factores, recursos y acciones para ir de la situación inicial a la situación esperada. Es el camino más pertinente (más adecuado a las características del contexto, de la población y a la misión institucional) y menos costoso que se encuentra para lograr, en forma intencionada, avanzar hacia donde se quiere.

**Plan de inversión plurianual:** Es la relación de los programas y proyectos que llevará a cabo la administración municipal durante el período de gobierno y los recursos necesarios para su ejecución.

**Programa:** Es un conjunto de proyectos o acciones, orientados a la solución de un problema o a la satisfacción de una necesidad de la población.

**Objetivo:** Es una expresión cualitativa del propósito o resultado que se desea alcanzar. Es el fin que se busca con la ejecución de una acción.

**Proyecto o acción:** Es el conjunto de actividades tendientes a alcanzar un objetivo, en un tiempo determinado, con unos insumos y costos definidos. Se puede materializar en una obra física y/o en una acción específica<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> El concepto de acción surgió en los talleres de capacitación, cuando al formular un plan de acción se encontraban actividades que cotidianamente realizaban las dependencias, pero que no se



**Meta:** Es la cuantificación de lo que se espera lograr con la ejecución de una acción o proyecto, constituyéndose en la medida de cumplimiento de la acción.

Indica, con claridad, el producto o resultado deseado en términos de cantidad, tiempo y proceso a utilizar para su logro.

### **Ejemplo 1. Conceptos empleados para la elaboración del Plan de Desarrollo Caso 1**

En el componente general de un Plan de Desarrollo, específicamente en lo relacionado con el sector ambiental, se considera la necesidad de promover para el municipio un modelo territorial sostenible y el mejor aprovechamiento y manejo de los recursos naturales. En su desarrollo se plantea entre otras cosas:	
<b>Políticas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reconocer la importancia que tiene el entorno ambiental del municipio como soporte de las diferentes formas e intensidades de ocupación del suelo, dotando al territorio de servicios ambientales para su desarrollo sostenible.</li><li>2. Proteger los territorios ambientalmente vulnerables, de los desarrollos informales y las demás actividades que les sean incompatibles.</li></ol>
<b>Estrategia</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación de zonas de especial interés ecológico propias del municipio.</li><li>2. Mantener estrecha comunicación con entidades sectoriales del orden regional y nacional para que las acciones que se adelanten sean compatibles con el esquema regional desarrollado conjuntamente.</li></ol>
<b>Programas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sistema de Áreas Protegidas del municipio.</li><li>2. Intervención sobre elementos del entorno ambiental del municipio especialmente valiosos.</li></ol>
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dotar a cada área declarada por el municipio como parte del Sistema de Áreas protegidas con un Plan de Manejo Ambiental.</li><li>2. Intervenir mediante diseño, construcción, adecuación, restauración y/o equipamiento según sea el caso, los diferentes elementos del entorno ambiental listados en el componente de corto plazo (2000 – 2004) del Plan de Ordenamiento Territorial Municipal.</li></ol>
<b>Proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Plan de Manejo Ambiental Corredor de Restauración Encenillales de Josefina.</li><li>2. Restauración y Equipamiento del Parque Ecológico Humedal Don Matías.</li><li>3. Adecuación Parque Urbano Bosque de San José.</li></ol>

incorporaban debido a que no estaban especificadas en el Plan de Desarrollo Municipal. Pej: las actividades realizadas por el Almacén, o la Oficina de Planeación Municipal.



<b>Metas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para el año 2000 (Corredor de Restauración Encenillales de Josefina):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Manejo Ambiental formulado y aprobado.</li> </ul> </li> <li>2. Para el año 2000 (Humedal Don Matías):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drenado del humedal en una extensión del 5.6 kilómetros.</li> <li>▪ Reforestación con especies nativas del área A9 en una extensión de 12 hectáreas.</li> </ul> </li> <li>3. Para el año 2001 (Humedal Don Matías):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de 2 senderos ecológicos completamente demarcados en las áreas A7 y B1.</li> <li>▪ Construcción del equipamiento listado al interior del proyecto.</li> </ul> </li> <li>4. Para el año 2001 (Parque Urbano Bosque de San José):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adecuación total.</li> </ul> </li> </ol>
--------------	--

## Ejemplo 2. Conceptos empleados para la elaboración del Plan de Desarrollo Caso 2

<p>El contenido del Plan de Desarrollo de un municipio de tamaño intermedio presenta el siguiente despliegue de los conceptos definidos, en relación con las acciones que se consideran esenciales de adelantar en el campo de la promoción de la juventud.</p>	
<b>Política</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formación integral de la niñez y la juventud es una de las vías para solucionar en el futuro algunos de los problemas más graves que hoy enfrenta nuestra sociedad. Se promoverá en estos grupos de la población la formación de principios tales como: derechos humanos, la familia como núcleo de la sociedad, lo público como mío y de todos, mi libertad termina donde empieza la de los demás, entre otros.</li> </ol>
<b>Estrategias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar sistemas de formación y enseñanza que se identifiquen con la naturaleza y visión actual de los jóvenes.</li> <li>2. Reconocer en los jóvenes su gran capacidad de creación, para que en su esfera y a su ritmo, se identifique la necesidad de producir cambios positivos.</li> </ol>
<b>Programas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de estilos de vida saludables.</li> <li>2. Atención a la población juvenil vulnerable al consumo de alcohol y drogas alucinógenas.</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar espacios de reflexión, capacitación y formación que les permita a los jóvenes desarrollar por sí mismos, apoyados en un acompañamiento, un mejor futuro social y económico.</li> <li>2. Reducir el número de jóvenes que anualmente caen víctimas del consumo de alcohol y de drogas alucinógenas.</li> </ol>
<b>Proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuentros para Jóvenes.</li> <li>2. Creación de la Oficina para la Juventud.</li> <li>3. Redes de Apoyo para la Atención a los Jóvenes Vulnerables al Consumo de Alcohol y Drogas Alucinógenas.</li> </ol>
<b>Metas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para el año 2000 en relación con el proyecto Encuentros para Jóvenes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar 10 encuentros.</li> <li>▪ Obtener asistencias mínimas de 100 jóvenes por encuentro y un promedio mínimo de 150 por encuentro.</li> <li>▪ Vincular al proyecto, de forma permanente, 30 jóvenes para que lideren mesas de trabajo.</li> </ul> </li> <li>2. Para el año 2000 en relación con la Oficina para la Juventud:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustar el proyecto.</li> <li>▪ Gestionar recursos adicionales para su futuro funcionamiento.</li> <li>▪ Obtención de los avales y permisos necesarios para su creación.</li> </ul> </li> <li>3. Para el año 2001 en relación con la Oficina para la Juventud:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación jurídica de la Oficina.</li> <li>▪ Dotación de instalaciones, equipos y personal.</li> <li>▪ Entrada en funcionamiento.</li> </ul> </li> </ol>



	<p>4. Para el año 2000 en relación con las Redes de Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realización del inventario de expendios de venta y/o consumo (autorizados o no) de alcohol y/o drogas alucinógenas.</li><li>▪ Realización de 200 ejercicios de control policial a los sitios identificados.</li><li>▪ Elaboración de una cartilla para la capacitación de jóvenes en relación a la prevención del consumo de alcohol y drogas alucinógenas.</li><li>▪ Realización de 120 charlas en colegios sobre dicho tema.</li></ul>
--	---

### 1.1.2 Plan de acción

Es una herramienta de gestión que permite a cada dependencia de la administración municipal, orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos, técnicos e institucionales) hacia el logro de objetivos y metas anuales, a través de la ejecución de acciones, proyectos y programas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo<sup>4</sup>. En él, se programa la ejecución de todas las acciones y/o proyectos que se ejecutarán en un año.

En resumen, es el instrumento en el cual se programa toda la ejecución de los proyectos y/o acciones que se realizarán durante un año. Se construye a partir del Plan Plurianual.

Con el Plan de Acción se pretende que cada dependencia especifique las acciones para cada uno de los componentes del programa y para un año dado, de acuerdo con el plan de desarrollo.

Para cada actividad, se debe tener el producto deseado con la ejecución de la misma. Cada proyecto debe contar con una meta y cada programa debe tener un objetivo que corresponda al resultado inmediato y tangible que se espera de su ejecución.

La metodología de seguimiento y evaluación identifica el contenido mínimo de un plan de acción, como guía para que las entidades territoriales definan el formato que van a utilizar para programar la ejecución de su plan de desarrollo.

Los conceptos que propone la metodología, asociados al Plan de Acción, además de los relacionados con Plan de Desarrollo, son los siguientes:

**Actividades:** Definición de tiempo y lugar. Responsabilidades y asignación de tareas. Indican los pasos necesarios y suficientes que es preciso recorrer para alcanzar la meta.

---

<sup>4</sup> DNP – UDT (1997)



**Recursos:** Son los medios necesarios para realizar las actividades programadas.

**Producto:** Es el bien y/o servicio que se obtiene con la ejecución de una acción o proyecto.

**Resultado:** Son los efectos e impactos que se obtienen con la ejecución de un programa o proyecto. Los efectos son los resultados inmediatos y los impactos son los resultados de mediano y largo plazo.

A continuación se muestran algunos ejemplos relacionados con los conceptos requeridos para la elaboración de los Planes de Acción siguiendo el ejemplo del sector ambiental propuesto anteriormente.

### Ejemplo 3. Conceptos adicionales empleados para la elaboración del Plan de Acción. Caso 1

<p>En el Plan de Acción de la Secretaría de Medio Ambiente del año 2000 se plantea adelantar dos proyectos: 1) Plan de Manejo Ambiental del Corredor de Restauración Encenillales de Josefina, y 2) Restauración y Equipamiento del Parque Ecológico Humedal Don Matías, los cuales presentan el siguiente desarrollo de los conceptos previamente relacionados.</p>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En relación con el Plan de Manejo Ambiental del Corredor de Restauración Encenillales de Josefina:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de las fichas cartográficas del corredor a escala 1:5000.</li> <li>▪ Elaboración del diagnóstico del área, identificando el estado actual de los recursos naturales y las presiones que se ejercen sobre ellos.</li> <li>▪ Definir las acciones específicas que se deben desarrollar en el corredor en un horizonte de tres años.</li> <li>▪ Elaboración del documento con el Plan de Manejo.</li> <li>▪ Aprobación de las instancias pertinentes.</li> </ul> </li> <li>. En relación con la Restauración y Equipamiento del Parque Ecológico Humedal Don Matías:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamiento cartográfico 1:25000 y 1:5000.</li> <li>▪ Estudio detallado de suelos y cálculo de remociones.</li> <li>▪ Evaluación del estado del recurso hidrobiológico del humedal.</li> <li>▪ Ajuste de los costos del proyecto.</li> <li>▪ Convocatoria proponentes para el drenado.</li> <li>▪ Selección del proponente de acuerdo a lo estipulado en la Ley.</li> <li>▪ Elaboración de contrato con la firma seleccionada.</li> <li>▪ Drenado del humedal en la zona prevista.</li> <li>▪ Selección de las especies vegetales que se emplearían en la reforestación del área A9.</li> <li>▪ Estimación del número de plantas a sembrar y su nivel de desarrollo al momento de la siembra.</li> <li>▪ Ajuste de los costos del proyecto.</li> <li>▪ Convocatoria proponentes para la reforestación.</li> <li>▪ Selección del proponente de acuerdo a lo estipulado en la Ley.</li> <li>▪ Elaboración de contrato con la firma seleccionada.</li> <li>▪ Reforestación en la forma prevista.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En relación con el Plan de Manejo Ambiental del Corredor de Restauración Encenillales de Josefina:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieros: 150 millones de pesos.</li> <li>▪ Humanos: Gerente de Áreas Protegidas. 2 profesionales especializados, 1</li> </ul> </li> </ul>



	<p>profesional universitario, 2 asistentes de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnológicos: 4 microcomputadores pentium dotados con office 2000, e internet, 1 servidor SN 400 (acopio y procesamiento de información) con software especializado para la construcción de mapas, 3 equipos de posicionamiento geográfico a satélite.</li> </ul> <p>En relación con la Restauración y Equipamiento del Parque Ecológico Humedal Don Matías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieros: 3500 millones de pesos.</li> <li>▪ Humanos: Gerente de Recursos hidrobiológicos, Gerente de Recursos forestales, 3 profesionales especializados, 6 profesionales universitarios, 4 asistentes de investigación, 3 pasantes.</li> <li>▪ Tecnológicos: 8 microcomputadores pentium dotados con office 2000, 4 de ellos con internet, 1 servidor SN 400 (acopio y procesamiento de información) con software especializado para la construcción de mapas, 3 equipos de posicionamiento geográfico a satélite.</li> <li>▪ Asesoría: Para la realización de las convocatorias y posteriores contratos se cuenta con los servicios de la Oficina Jurídica y la de Contratos.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<p>En relación con el Plan de Manejo Ambiental del Corredor de Restauración Encenillales de Josefina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 13 fichas cartográficas a escala 1:5000.</li> <li>▪ Diagnóstico del área, identificando el estado actual de los recursos naturales y las presiones que se ejercen sobre ellos.</li> <li>▪ Plan de Manejo formulado.</li> <li>▪ Plan de Manejo aprobado.</li> </ul> <p>En relación con la Restauración y Equipamiento del Parque Ecológico Humedal Don Matías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartografía del parque 1:25000 y 1:5000.</li> <li>▪ Estudio detallado de suelos.</li> <li>▪ Cálculo de remociones.</li> <li>▪ Evaluación del estado del recurso hidrobiológico del humedal.</li> <li>▪ Drenado del humedal en la zona prevista.</li> <li>▪ Listado de las especies vegetales que se emplearían en la reforestación del área A9.</li> <li>▪ Estimación del número de plantas a sembrar y su nivel de desarrollo al momento de la siembra.</li> <li>▪ Reforestación en la forma prevista.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del número de usuarios de la cartografía con que cuenta la Secretaría.</li> <li>2. Aumento de la cantidad y calidad de información disponible para la toma de decisiones en el municipio.</li> <li>3. Mejoramiento del estado y calidad de los recursos naturales del municipio.</li> <li>4. Aumento del potencial turístico del municipio.</li> </ul>

#### Ejemplo 4. Conceptos adicionales empleados para la elaboración del Plan de Acción. Caso 2

<p>En el Plan de Acción de la Secretaría de Gobierno del año 2000 se plantea adelantar tres proyectos: 1) Encuentros para Jóvenes, 2) Creación de la Oficina para la Juventud, y 3) Redes de Apoyo para la Atención a los Jóvenes Vulnerables al Consumo de Alcohol y Drogas Alucinógenas, los cuales presentan el siguiente desarrollo de los conceptos previamente relacionados.</p>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En relación con el proyecto Encuentros para Jóvenes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una cartilla con los antecedentes, objetivos, propósitos y demás aspectos relacionados con el proyecto.</li> <li>▪ Publicitar por los medios masivos de comunicación el proyecto y convocatoria a participar.</li> <li>▪ Realizar encuentros en los que se planteen temas de interés de los jóvenes y mesas de trabajo con conclusiones.</li> </ul> </li> <li>En relación con la Oficina para la Juventud: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuste del proyecto.</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocar reuniones con la comunidad, diferentes actores municipales, gremios y empresas para explicar y fomentar el proyecto y su financiación.</li> <li>▪ Adelantar las acciones que sean necesarias para obtener los avales y permisos necesarios para su creación de la Oficina.</li> </ul> <p>En relación con las Redes de Apoyo para la Atención de los Jóvenes Vulnerables al Consumo de Alcohol y Drogas Alucinógenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformación de las Redes de Apoyo inicialmente integradas por funcionarios de las dependencias y/o instituciones de carácter municipal relacionadas con el tema. Posteriormente se vincularán líderes comunitarios y representantes de diferentes actores municipales.</li> <li>▪ Realización del inventario de expendios de venta y/o consumo (autorizados o no) de alcohol y/o drogas alucinógenas.</li> <li>▪ Realización de ejercicios de control policial a los sitios identificados, buscando su correcto funcionamiento o desmonte.</li> <li>▪ Elaboración de una cartilla para la capacitación de jóvenes en relación a la prevención del consumo de alcohol y drogas alucinógenas.</li> <li>▪ Realización de charlas en colegios sobre dicho tema.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>En relación con el proyecto Encuentros para Jóvenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieros: 200 millones de pesos.</li> <li>▪ Humanos: 1 director de proyecto, 2 profesionales especializados, 2 profesional universitario, 5 capacitadores.</li> <li>▪ Tecnológicos: 2 microcomputadores, medios audiovisuales.</li> </ul> <p>En relación con la Oficina para la Juventud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieros: 10 millones de pesos.</li> <li>▪ Humanos: 1 Secretario de Gobierno, 1 Jefe de la Oficina de Relaciones con la Comunidad, 2 profesionales especializados.</li> <li>▪ Tecnológicos: 2 microcomputadores portátiles, 2 microcomputadores pentium.</li> </ul> <p>En relación con las Redes de Apoyo para la Atención de los Jóvenes Vulnerables al Consumo de Alcohol y Drogas Alucinógenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieros: 350 millones de pesos.</li> <li>▪ Humanos: 1 Jefe de la Oficina de Relaciones con la Comunidad, 3 profesionales especializados, 4 profesionales universitarios, 4 capacitadores.</li> <li>▪ Tecnológicos: 1 microcomputador portátil, 4 microcomputadores pentium.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En relación con el proyecto Encuentros para Jóvenes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartilla con los antecedentes, objetivos, propósitos y demás aspectos relacionados con el proyecto para apoyar la convocatoria y realización de encuentros.</li> <li>▪ 10 Encuentros para Jóvenes.</li> </ul> </li> <li>2. En relación con la Oficina para la Juventud: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto Creación de la Oficina para la Juventud ajustado.</li> <li>▪ Avales y permisos para la creación de la Oficina, obtenidos.</li> </ul> </li> <li>3. En relación con las Redes de Apoyo para la Atención de los Jóvenes Vulnerables al Consumo de Alcohol y Drogas Alucinógenas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes de Apoyo conformadas.</li> <li>▪ Inventario de expendios de venta/consumo (autorizados o no) de alcohol y/o drogas alucinógenas.</li> <li>▪ 200 ejercicios de control policial a los sitios identificados, buscando su correcto funcionamiento o desmonte.</li> <li>▪ Cartilla para la capacitación de jóvenes en relación a la prevención del consumo de alcohol y drogas alucinógenas.</li> <li>▪ 120 charlas en colegios sobre dicho tema.</li> </ul> </li> </ol>
<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la confianza de los jóvenes del municipio hacia sus instituciones.</li> <li>2. Aumento del optimismo de los jóvenes hacia su futuro, el de su familia, el del municipio y el país.</li> <li>3. Incremento de la conciencia de los jóvenes en relación con su poder de crear el futuro que se merecen.</li> <li>4. Disminución del número de expendios ilegales de alcohol y drogas alucinógenas.</li> <li>5. Mejoría en el funcionamiento de los sitios legales de venta y consumo de alcohol.</li> <li>6. Disminución del número de jóvenes que anualmente son víctimas del consumo de alcohol y drogas alucinógenas.</li> </ol>



### **1.1.3 Presupuesto**

Es la estimación de los ingresos que se recaudarán durante la vigencia fiscal y de los gastos de funcionamiento, deuda e inversión que se pueden programar con base en ellos. Incluye la definición de las disposiciones necesarias para garantizar una ejecución eficiente de los recursos, sobre la base del Plan de Desarrollo.

### **1.1.4 Plan operativo anual de inversiones**

El Plan Operativo Anual de Inversiones –POAI– es un instrumento de gestión que permite operacionalizar los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

El POAI es un elemento integral del sistema presupuestal, que tiene por objeto determinar los programas, subprogramas y proyectos de inversión a ejecutar durante la vigencia fiscal.

Este instrumento debe ser programado con todos los recursos que van a ser destinados a inversión y debe contener en forma discriminada, la asignación de los recursos de la forzosa inversión del Sistema General de Participaciones.

El POAI incluido en el presupuesto, es la base para que cada dependencia elabore los correspondientes Planes de Acción. Así, facilita el seguimiento, y la evaluación de los programas y/o proyectos que se van a ejecutar, permite observar el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo en términos de las metas anuales que buscan la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

### **1.1.5 Informe de gestión**

El informe de gestión reporta: i) los avances en la ejecución de programas y proyectos y ii) los resultados alcanzados durante cada vigencia, en la ejecución del Plan de Desarrollo.

El informe debe dar cuenta del avance logrado en los diferentes planes de acción de las áreas estratégicas de la administración municipal y, a la vez, del impacto de las políticas, los objetivos y las estrategias consignadas en el Plan de Desarrollo.





## **BIBLIOGRAFÍA**

CORDAID – SINERGIA (SF). Sistema de Planeación, seguimiento y evaluación CORDAID – Colombia: Guía metodológica  
DNP (SF). Bases para la gestión presupuestal municipal. Website DNP  
DNP (SF). Elementos de gestión orientada a resultados. Website DNP  
DNP – UPRU (1998). La administración y ejecución del plan de desarrollo en las entidades territoriales: Procesos e instrumentos.