



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: IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN LOCAL (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

1	PRESENTACIÓN .....	3
2	CONTENIDO .....	6
2.1	Qué es la información estratégica?.....	6
2.2	Usos de la información estratégica .....	6
2.3	Caracterización de la información estratégica local .....	7
2.3.1	En qué consiste y para qué sirve? .....	7
2.3.2	Cómo se hace la caracterización? .....	7
3	BIBLIOGRAFÍA.....	12
	Anexo 1. Matriz para la identificación de los atributos de la información estratégica ..... demandada por el municipio para la gestión local - Ejemplo de Diligenciamiento .....	13
	Anexo 2. Matriz para la identificación de atributos de la información estratégica producida localmente .....	14



## IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL

### 1 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 prerequisite 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 para la Identificación de la Información Estratégica para la Gestión Municipal** que corresponde a este documento, contiene los conceptos básicos y los lineamientos metodológicos para la identificación y caracterización de la información estratégica para la gestión de un municipio .

Su objetivo es unificar, al interior de las Escuelas de Gobierno del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, la metodología para identificar y caracterizar la información estratégica para la gestión local.



## 2 CONTENIDO

### **2.1 Qué es la información estratégica?**

La información estratégica es aquella que permite orientar la gestión de una organización hacia el logro de su misión, en condiciones que le garanticen su sostenibilidad en el largo plazo<sup>1</sup>.

Esto significa que la información estratégica debe hacer posible: i) la toma de decisiones con respecto al uso de los recursos para garantizar el logro de los propósitos institucionales<sup>2</sup> y ii) que las decisiones adoptadas tomen en cuenta la evolución del entorno y la posición relativa de la organización con respecto a sus clientes, beneficiarios, proveedores, competidores y/o superiores jerárquicos, quienes participan, controlan y/o evalúan su gestión.

Para los fines internos de una organización, la información estratégica se materializa principalmente en los indicadores que permiten hacer seguimiento a las acciones institucionales y evaluar los productos y los resultados alcanzados en un tiempo determinado. Mientras que el seguimiento toma como objeto de referencia el contenido de los Planes de Acción, la evaluación contrasta los resultados obtenidos y los objetivos, productos e impactos establecidos en el Plan de Desarrollo.

Para satisfacer solicitudes de agentes externos a la organización, la información estratégica alude tanto a los indicadores que emplean clientes, beneficiarios o agentes de control, para calificar la gestión, como a los informes de carácter documental requeridos por ellos para complementar su conocimiento sobre el desempeño de dicha organización<sup>3</sup>.

### **2.2 Usos de la información estratégica**

La información estratégica se usa en todas las etapas de la gestión: i) en la planeación, como sustento de la formulación del componente diagnóstico; ii) en la ejecución, para hacer seguimiento a los Planes de Acción y al POAI; y iii) en la evaluación, para establecer los efectos e impactos logrados por la administración local sobre la situación encontrada al inicio de su gestión.

Externamente al proceso de gestión, la información estratégica proporciona insumos a la investigación de los fenómenos sociales, económicos, ambientales e

<sup>1</sup> Fundación Decisión & Estrategia (1998).

<sup>2</sup> Recursos, hace referencia a la organización institucional, el talento humano y los recursos físicos, financieros, tecnológicos y ambientales.

<sup>3</sup> Entre los clientes externos se encuentran los organismos de planeación departamental y nacional, los organismos de control, universidades, entre otros.



institucionales, cuyos resultados pueden retroalimentar el diagnóstico construido durante la etapa de formulación del Plan de Desarrollo.

## **2.3 Caracterización de la información estratégica local**

### **2.3.1 En qué consiste y para qué sirve?**

La caracterización de la información estratégica consiste en la identificación de los atributos más importantes de la información estratégica que se requiere y la que se produce a nivel local.

Caracterizar la información que requiere la entidad local implica determinar sus objetivos, contenido, disposición y condiciones bajo las cuales ésta debe ser provista, de manera que satisfaga dichos requisitos.

La información estratégica demandada está compuesta por: i) las variables requeridas para elaborar el diagnóstico de la situación inicial, en el Plan de Desarrollo; ii) las variables que hacen parte de los indicadores seleccionados por el equipo de trabajo para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo y iii) las variables sobre las que se fundamenta la preparación de los informes que solicitan otras entidades.

Por otra parte, la caracterización de la información estratégica producida localmente se obtiene mediante la identificación de los atributos más importantes de la información generada por las dependencias y/o entidades descentralizadas o empresas privadas de la localidad.

La utilidad de la caracterización radica en que permite definir: i) la información estratégica con que cuenta la entidad, ii) la información que hace falta para cumplir con los requerimientos, iii) los ajustes necesarios en los procesos utilizados en la producción de información y iv) una estrategia para asegurar la producción de la información faltante y para ajustar los procesos de producción actual, de manera que satisfaga la demanda de información.

### **2.3.2 Cómo se hace la caracterización?**

#### De la información necesaria

La caracterización de la información que requiere una entidad territorial se elabora alimentando una matriz que recoge los siguientes atributos de la información (Ver Anexo 1):

*Variable:* establece el nombre de la variable. Las variables se definen asignándole un sentido unívoco y claro, para evitar ambigüedades y confusiones.



*Objetivo:* para qué se requiere esta variable

*Cobertura:* alcance geográfico, institucional o temático, considerando especialmente aquellas restricciones que operan sobre grupos especiales de información (diferencias entre cobertura formal y real), que permitan establecer faltantes.

*Periodicidad:* frecuencia con la que se requiere la información. Entre otras puede ser anual, semestral, mensual o diaria

*Observaciones:* notas aclaratorias sobre la manera como debe ser dispuesta la información.

A manera de ejemplo, a continuación se explica el contenido de algunos de los requerimientos de información consignados en el Anexo 1.

### **Ejemplo 1:**

Para la elaboración del diagnóstico del Plan de Desarrollo y el cálculo de las demandas que tiene que suplir el municipio en relación con el suministro del servicio de salud y el servicio de salud, la administración local requiere contar con información sobre la población municipal. Esta información se requiere anualmente (periodicidad anual) y para el municipio en su conjunto (cobertura municipal). Para que cumpla con el requerimiento, la información debe estar discriminada por grupos de edad y género.

Esta información no es generada por el municipio. El DANE produce anualmente estimaciones de población para cada uno de los municipios del país con base en proyecciones de las tasas de natalidad, mortalidad y migración.

### **Ejemplo 2:**

Para el cálculo de la cobertura del servicio de vacunación municipal y en muchos casos para la verificación de la obtención de metas del Plan de Acción con relación a este servicio, el municipio requiere conocer el número de personas vacunadas. Esta información debe estar dispuesta para el municipio en su conjunto pero debe ser representativa para cada una de las veredas. El reporte se requiere con una periodicidad mensual. Para que cumpla con los requerimientos se necesita que la información este discriminada por la edad del vacunado y el agente inmunológico aplicado (BCG, Hepatitis, Polio, paludismo, etc.).

Esta información es producida por los puestos y centro de salud localizados en el municipio. Es reportada a la Secretaría de Salud de forma periódica (mensual) o en el momento específico que se solicite.



### **Ejemplo 3:**

Algunos municipios, han recibido la responsabilidad de supervisar las actividades desarrolladas por instituciones de carácter privado o público, aprobadas por las Seccionales y el Ministerio de Salud para prestar diferentes servicios en salud y seguridad social. Para poder ejercer este control adecuadamente y en algunos casos para contar con un panorama de las entidades a las cuales el municipio puede acceder para solicitar de manera oficial y remunerada la prestación del servicio a la población de menores recursos a costas de recursos municipales dispuestos para este fin, se requiere contar con el número y listado de las instituciones autorizadas para prestar servicios de salud y seguridad social. La información tiene cobertura municipal, se reporta anualmente y se requiere discriminada según sector al cual pertenece la entidad (pública, privada).

Esta información es generada por las Seccionales de Salud, luego reportada al Ministerio de Salud y luego de compilada y aprobada, remitida a los municipios para su uso.

### **Ejemplo 4:**

Con la descentralización, los municipios se comprometieron con la administración y prestación de los servicios de salud y educación. Para apoyar la gestión en el sector educación y calcular la cobertura del servicio en el municipio, se requiere conocer con una periodicidad semestral y una cobertura municipal con representación veredal, el número de alumnos matriculados. Para que la información tenga una utilidad óptima se requiere que este discriminada por establecimiento educativo y nivel escolar.

Esta información se genera en los establecimientos educativos mediante el diligenciamiento de los formatos que el Ministerio de Educación Nacional ha diseñado con este fin. Posteriormente, es capturada por la Administración mediante la gestión de los directores de núcleo quienes, al mismo tiempo que la envían al Ministerio la procesan para su uso en el municipio.

### De la información producida localmente

La especificación de la información estratégica que produce una entidad territorial se realiza utilizando una matriz similar a la anterior, pero con mayor detalle sobre aspectos de calidad, disponibilidad y condiciones de acceso a los datos. Esta matriz describe las características básicas de las investigaciones o los procedimientos administrativos mediante los cuales se obtiene la información (Ver Anexo 2). Las características consideradas en la matriz son:



*Variable, cobertura y periodicidad:* definidos en los mismos términos que para la matriz anterior.

*Fuente:* entidad o dependencia que produce la información

*Investigación o Proceso:* nombre de la investigación o del proceso administrativo que genera la variable

*Objetivo:* de la investigación o proceso

*Calidad:* observaciones generales acerca de la calidad de la información producida mediante esta investigación o proceso

*Último dato disponible:* información más reciente para la cual hay acceso en los términos definidos por la dependencia o entidad productora<sup>4</sup>.

*Acceso:* manera como se pueden obtener los datos (medio magnético o físico) y procedimiento para lograrlo.

*Divulgación:* nombre de la publicación o medio por el cual se divulga la información.

*Observaciones:* notas que informen acerca de cambios metodológicos aplicados o previstos, alteraciones en las características generales de la información respecto de lo establecido y otros aspectos que se considere conveniente poner a disposición de usuarios regulares o eventuales de la información.

En el Anexo 2 se muestra la matriz diligenciada, para el caso de información estratégica proveniente de varios sectores.

A manera de ejemplo, a continuación se explica el contenido de algunos de los requerimientos de información consignados en el Anexo 2.

### **Ejemplo 1:**

La Secretaría de Salud es la encargada de calcular la cobertura del servicio de salud en sus diferentes frentes. Para el cálculo de la cobertura del servicio de vacunación municipal, los puestos y el centro de salud diligencian el formato denominado 'Registro diario de vacunación' del cual se puede obtener la variable 'Número de vacunados'.

En la Secretaría la captura de la mayor parte de la información de salud se agrupa en la investigación estadística denominada 'Estadísticas Básicas de Salud'. La

---

<sup>4</sup> Es útil para contrastar con la periodicidad, pues puede haber retrasos en la puesta a disposición de los resultados.



calidad de los registros es buena y actualizada (el último dato del cual se puede disponer es el de enero de 2001). Los registros de vacunación, así como la mayor parte de la información de salud, alimenta una base de datos, por lo que es posible obtener los datos en medio magnético, además de la consignada en los formatos que se archivan en carpetas.

El municipio lleva dos años consecutivos publicando su información estadística en anuarios. La información relativa al número de vacunados mensuales discriminados por edad y agente inmunológico aplicado, de los últimos 5 años se ha publicado en ellos; se carece de información de años anteriores debido a que ésta ha sido destruida por falta de espacio para almacenarla.

### **Ejemplo 2:**

La variable 'Número de alumnos matriculados' es capturada por la Secretaría de Educación coordinando el diligenciamiento de los formatos que el Ministerio de Educación Nacional ha diseñado con este propósito. Dentro del municipio esta investigación estadística es denominada 'Estadísticas Básicas de Educación'.

Los datos de la variable se utilizan para el cálculo de la cobertura del servicio educativo. La información de la cual se dispone actualmente es de buena calidad, actualizada (último dato disponible, II semestre de 2001), y se puede tener acceso a ella vía medio físico o medio magnético. Los valores del número de alumnos matriculados ha sido publicado en el anuario estadístico formando una serie de 10 años.

### **Ejemplo 3:**

Para determinar la importancia que otorga el municipio a la extensión rural, la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria, ha venido capturando información mensual durante el año 2001, en relación con el número de productores beneficiarios de asistencia técnica. Esta información tiene como cobertura todo el municipio, es representativa para cada una de las veredas y su reporte es mensual.

La información hasta ahora recabada tiene buena calidad, el más reciente dato es de diciembre de 2001. Los datos se ofrecen en medio físico o medio magnético y está previsto publicarlos en el Anuario que este año se publique con información del 2001.



### 3 BIBLIOGRAFÍA

FUNDACIÓN DECISIÓN & ESTRATEGIA (1998). Metodología para el desarrollo de sistemas de información estratégicos. Policopiado.

PECHUÁN G. (1997) Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión. McGraw-Hill.

KHADEM R Y LORBER R (1997) Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas. Editorial norma.

MELTZER M (1983) La información recurso fundamental de la gerencia: Cómo buscarla, utilizarla y manejarla. Editorial norma.



### Anexo 1. Matriz para la identificación de los atributos de la información estratégica demandada por el municipio para la gestión local - Ejemplo de Diligenciamiento

Variable	Objetivo	Cobertura	Periodicidad	Observaciones
Población.	Elaboración del Diagnóstico del Plan de Desarrollo. Cálculo de las demandas de salud y educación.	Municipal	Anual.	Se requiere que la información esté discriminada por género y grupos de edad.
Número de vacunados.	Cálculo de la cobertura del servicio de vacunación municipal. Verificación del cumplimiento de metas del Plan de Acción.	Municipal con representación veredal.	La captura de información es diaria pero el reporte se hace mensual.	La información debe estar clasificada según edad del vacunado y según agente inmunológico aplicado.
Número de Defunciones.	Cálculo de las estadísticas vitales del municipio – tasa de mortalidad.	Municipal.	La captura de información es diaria pero el reporte se hace mensual.	Los valores de la variable deben discriminarse según género y edad de la persona y según causa de la defunción.
Número de instituciones autorizadas por la Seccional de Salud para prestar servicios de salud y otros servicios de seguridad social	Control de actividades de instituciones prestadoras de los servicios. Solicitud de servicios para la población de menores recursos a costas de los recursos que el municipio tiene disponibles para este fin.	Municipal.	Anual.	La información debe discriminarse según sector al cual pertenece la entidad (público, privado).
Número de alumnos matriculados.	Cálculo de la cobertura del servicio educativo.	Municipal con representación veredal.	Semestral.	Se requiere que los valores de la variable estén clasificados según institución educativa y nivel escolar.
Número de maestros.	Cálculo del gasto municipal en educación.	Municipal.	Mensual.	La información se requiere discriminada según fuente de financiación del pago del maestro y escalafón.



## Anexo 2. Matriz para la identificación de atributos de la información estratégica producida localmente Ejemplo de Diligenciamiento

Variable	Fuente	Investigación Proceso	Objetivo	Cobertura	Periodicidad	Calidad	Último dato	Acceso	Divulgación	Observaciones
Número de vacunados.	Secretaría de Salud.	Estadísticas básicas de salud.	Cálculo de cobertura servicio de vacunación Verificar cumplimiento de uno de los objetivos del Plan de Desarrollo.	Municipal con representación veredal.	La captura de información es diaria pero el reporte se hace mensual.	Buena.	Enero 2002.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico.	A pesar de que la captura de datos se ha efectuado desde hace años, no cuenta con datos históricos.
Número de personas afiliadas al POS.	Secretaría de Salud.	Estadísticas básicas de salud.	Determinar la cobertura de la seguridad social.	Municipal con representación veredal.	Mensual.	Buena.	Enero 2002.	Medio físico y magnético.	No ha habido divulgación.	No hay claridad sobre la actualidad de algunos datos.
Número de defunciones.	Secretaría de salud.	Estadísticas vitales.	Cálculo de estadísticas vitales – Tasa de mortalidad.	Municipal.	Mensual.	Buena	Diciembre 2001.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico.	No se cuenta con datos históricos.
Número de alumnos matriculados.	Secretaría de Educación.	Estadísticas básicas de Educación.	Cálculo de cobertura servicio de educación.	Municipal con representación veredal.	Semestral.	Buena	II semestre 2001.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico.	Se cuenta con una muy buena serie.
Número de maestros.	Secretaría de Educación.	Estadísticas básicas de Educación.	Cálculo del gasto municipal en Educación.	Municipal.	Mensual.	Buena.	Diciembre 2001.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico.	Faltan datos para algunos años.
Alumnos que no terminaron el año escolar.	Secretaría de Educación.	Estadísticas básicas de Educación.	Cálculo de indicadores sectoriales – Deserción escolar.	Municipal con representación veredal.	Semestral.	Buena.	II semestre 2001.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico	Se cuenta con una muy buena serie.
Número de productores beneficiarios de asistencia técnica.	UMATA.	Asistencia Técnica Agropecuaria – Extensión Rural.	Determinar la importancia que otorga el municipio a la extensión rural.	Municipal con representación veredal.	Mensual.	Buena.	Diciembre 2001.	Medio físico y magnético.	Anuario Estadístico	La información solo se ha capturado desde el año 2001.
Número de eventos culturales realizados.	Casa de la Cultura.	Registro Administrativo asociado al cumplimiento de funciones.	Verificar el cumplimiento de funciones.	Municipal.	Mensual.	Buena, pero hay que clasificar los tipos de eventos.	Diciembre 2001.	Medio físico.	Listados.	No se dispone de un adecuado computador.
Número de planes parciales formulados.	Planeación Municipal – Ordenamiento urbano.	POT	Verificar el cumplimiento de uno de los objetivos del POT.	Municipal.	Anual.	Sin dato.	Sin dato.	Sin dato.	No ha habido divulgación.	Hasta la fecha no se han recogido datos.