

**ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BANCO DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL MUNICIPIO DE MATANZA –
PROVINCIA DE SOTO NORTE – DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

LUZ DARY BLANCO INFANTE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO – MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BANCO DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL MUNICIPIO DE MATANZA –
PROVINCIA DE SOTO NORTE – DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

LUZ DARY BLANCO INFANTE

**Proyecto de Grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director:
JOSÉ JOAQUÍN GARCÍA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO – MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

A mi Dios que ha guiado mi trasegar por la vida, brindándome siempre lo mejor. A mis padres por su apoyo incondicional, a mis hermanos por haber depositado su confianza en mí. A mis amigos que en todo momento me han hecho ver que las cosas por más difíciles que parezcan se pueden lograr con constancia y responsabilidad.

Luz Dary

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEORICO	4
1.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	4
1.1.1 La inversión pública	5
1.2 EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN COLOMBIA	5
1.3 PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	6
1.3.1 Los Planes de Desarrollo en las Entidades Territoriales	6
1.3.2 Los Municipios y el Ordenamiento Territorial	8
1.3.3 Elementos Organizaciones	10
1.3.4 La Planeación del Desarrollo	12
1.3.5 Generalidades a Nivel Nacional	13
1.3.6 Competencia y Responsabilidad por Nivel es de Gobierno	14
1.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	15
1.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS	17
1.5.1 Definición de proceso	17
1.6 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD	19
1.6.1 La calidad de la información y la estadística	19
1.6.2 Estrategias 5 S's	21

1.6.3 Beneficios de adoptar las 5 S's	23
1.6.4 Diagrama de Pareto (DP)	24
1.6.5 Diagrama de Ishikawa (de Causa Efecto)	24
1.7 EL PROYECTO	26
1.7.1 Fundamentos teóricos del proyecto	26
1.8 EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	27
1.9 MARCO LEGAL	28
2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MATANZA	32
2.1 DIAGNÓSTICO GEOGRÁFICO	32
2.1.1 Políticas para la preservación del medio ambiente	32
2.2 DIAGNÓSTICO POLÍTICO	33
2.2.1 División Político – Administrativo	33
2.2.2 División Administrativa	34
2.2.3 Límites	34
2.2.4 Centros poblados	36
2.2.5 Dinámica de la administración local	40
2.3 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO	43
2.3.1 Desarrollo de la región	43
2.3.2 Estructura del empleo en Matanza	47
2.3.3 Sector pecuario	51
2.3.4 Participación de la economía campesina en la producción total de Matanza	52
2.3.5 Condiciones de comercialización	55

2.3.6 Relaciones de producción	57
2.3.7 Calor agregado y nivel de transformación	58
2.3.8 Actividad minera	58
2.3.9 Impacto ambiental	59
2.4 DIAGNÓSTICO DEMOGRÁFICO	59
2.4.1 Población por zonas, total y proyecciones	60
2.4.2 Densidad poblacional	63
2.4.3 Pobreza	66
2.4.4 Salud	70
2.5 DIAGNÓSTICO CULTURAL	77
2.5.1 Bienes tangibles	77
2.5.2 Bienes intangibles	84
2.5.3 Personajes	87
2.5.4 Artesanías	87
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL COMO EMPRESA SOCIAL	89
3.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	89
3.2 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS	90
3.2.1 Análisis DOFA de la Gestión Pública	90
3.3 DIAGNÓSTICO 5 S's	112
3.3.1 Diagnóstico 5 S's por dependencia	115
3.4 PLANES ESTRATÉGICOS	120
3.4.1 Estrategias 5 S's	125

3.5 IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS	133
3.5.1 Concepción de la Misión, Visión y Valores Humanos para la Administración Municipal	133
3.5.2 Aportes al desarrollo del Municipio	134
4. REVISIÓN DE PROYECTOS EXISTENTES	144
4.1 METODOLOGÍA	144
4.1.1 Análisis de los Proyectos existentes en el archivo de la oficina de Planeación	144
4.1.2 Estratificación por razón de rechazo y por sector al que corresponden los distintos proyectos	144
4.1.3 Aplicación del diagrama Pareto	144
4.1.4 Aplicación diagrama Ishikawa o causa efecto	144
4.1.5 Propuesta de mejora	150
4.2 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	150
5. ESTRUCTURACIÓN	161
5.1 PRESENTACIÓN	161
5.1.1 Definición de Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal	162
5.1.2 Organización del BPPIPM	166
5.1.3 Recursos físicos e infraestructura técnica y tecnológica del BPPIPM	168
5.2 GLOSARIO DE TÉRMINOS	169
5.3 PROCEDENCIA DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	193
5.3.1 Entidad responsable del programa o proyecto	193
5.3.2 Requisitos y documentación necesarias para el registro	194

5.4. LA PLANEACIÓN DEL PROYECTO	199
5.5 PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	203
5.5.1 Radicación	203
5.5.2 Viabilidad	208
5.5.3 Registro	212
5.5.4 Asignación Presupuestal	218
5.6 PROGRAMACIÓN	224
5.6.1 Registro de programas y proyectos en el BPPIM	224
5.6.2 Plan operativo anual de inversiones	224
5.6.3 Presupuesto general del municipio	225
5.6.4 Presentación	225
5.6.5 Análisis y estudio por parte de las corporaciones	226
5.6.6 Aprobación	226
5.6.7 Ejecución presupuestal	227
5.6.8 Programa anual de Caja (PAC)	227
5.6.9 Control presupuestal	228
5.7 ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	229
6. REGISTRO DE PROGRAMAS EN EL BANCO MUNICIPAL	233
7. RESULTADOS OBTENIDOS	234
8. INDICADORES DEL PROYECTO	236
8.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO	236
8.2 PLANTEAMIENTO DE INDICADORES	236

8.2.1 Índices o indicadores de gestión	238
8.3 FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	239
CONCLUSIONES	240
BIBLIOGRAFÍA	243
ANEXOS	244

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Atención de Centros Poblados a las diferentes Veredas del Municipio de Matanza.	37
Cuadro 2. División Administrativa (Veredas, Centros Poblados e Inspecciones) Oficial de Matanza según INAC	38
Cuadro 3. Cargos Municipales por Nivel, Código y Grado	42
Cuadro 4. Uso Principal del Suelo	44
Cuadro 5. Sistema de Producción según Especies Cultivadas	45
Cuadro 6. Volúmenes de Producción en Matanza	47
Cuadro 7. Población por Areas y Sexo según ramas de Actividades Económicas en Matanza	49
Cuadro 8. Población Total En Matanza Según Censos 1973, 1985, 1993 y Proyección 1999	60
Cuadro 9. Población total y por Veredas En Matanza 1.999.	61
Cuadro 10. Porcentaje de Personas por Indicadores De NBI Dpto de Santander y Matanza por Zonas, 1.993.	67
Cuadro 11. Porcentaje de Hogares por Indicadores de NBI Dpto . de Santander y Matanza por Zonas, 1.993	68
Cuadro 12. Porcentaje de Personas por Indicadores de NBI Según zona y Censos 1.973, 1985 Y 1.993	69
Cuadro 13. Porcentaje de Hogares por Indicadores de NBI según Zona y Censos 1985 y 1.993	69
Cuadro 14. Población Total Censada en hogares particulares, por Tipo de Discapacidad según Areas, Sexo, Matanza 1.993	71

Cuadro 15. Partos, Abortos y Nacimientos ocurridos en los Hospitales de la Regional durante 1999.	73
Cuadro 16. Tasa de Mortalidad	74
Cuadro 17. Mortalidad Registrada por Rangos de Edad en Matanza para 1998	75
Cuadro 18. Causas de Mortalidad según Representantes de las Veredas en Matanza, 1998.	75
Cuadro 19. Morbilidad Por Consulta Externa 1.996* Matanza	77
Cuadro 20. Construcciones Urbanas de Interés Cultural y Estado	79
Cuadro 21. Sitios De Interés Cultural y Turístico en Zona Rural de Matanza	83
Cuadro 22. Potencialidades de Bienes Culturales y de Interés Ecológico y Paisajístico en Matanza	84
Cuadro 23. Sectores Integrantes de las cadenas Productivas.	125
Cuadro 24. Hoja de Verificación o Lista de Chequeo	151
Cuadro 25. Inventario de Proyectos Existentes en el Archivo de Planeación.	152
Cuadro 26. Estratificación de Proyectos Devueltos por Razón de Rechazo y Sector al que Corresponden	155
Cuadro 27. Estadísticas de Proyectos Devueltos	156
Cuadro 28. Actividades del Procedimiento de Planeación	200
Cuadro 29. Actividades del Procedimiento de Radicación	205
Cuadro 30. Actividades del Procedimiento Viabilidad de Programas y Proyectos.	208
Cuadro 31. Actividades del Procedimiento Registro de Programas y Proyectos.	212
Cuadro 32. Cronograma de Actividades para el Registro de Programas y Proyectos para el 2006.	217

Cuadro 33. Actividades del Procedimiento Presupuestal	Asignación	219
Cuadro 34. Actividades del procedimiento de Programas y Proyectos.	Programación de	231
Cuadro 35. Objetivos y Metas del Proyecto		236
Cuadro 36. Definición de indicadores del proyecto		237

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Elementos de la Visión y su Ubicación en el Planteamiento Estratégico	16
Figura 2 El sistema de la Administración Publica	17
Figura 3. La toma de decisiones y la estadística	20
Figura 4. Diagrama causa efecto	26
Figura 5. Organigrama alcaldía de Matanza	41
Figura 6. Nueva Estructura Organizacional	138
Figura 7 Diagrama causa efecto	166
Figura 8 Organigrama del BPPIPM	168
Figura 9. Diagrama de Flujo de la planeación de Programas y Proyectos	202
Figura 10. Diagrama de Flujo de la Radicación de Programas y Proyectos	207
Figura 11. Diagrama de flujo del Procedimiento viabilidad de Programas y Proyectos.	211
Figura 12. Diagrama de Flujo del Procedimiento Registro de Programas y Proyectos.	214
Figura 13. Diagrama de Flujo del Procedimiento Asignación Presupuestal.	223
Figura 14. Diagrama de Flujo del Procedimiento Programación de Programas y Proyectos.	233

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafica 1. Zonificación Ambiental	33
Grafica 2. Población Total Matanza Censos 1973, 1985, 1993 y 1999.	61
Grafica 3. Densidad Poblacional Matanza	64
Grafica 4. Población de Matanza 1993 a proyecciones 2007	65
Grafica 5. Posición Ocupacional Total de 12 Años y mas en Matanza	66
Grafica 6. Población Total Discapacitada En Matanza	72
Grafica 7 . Diagrama de Pareto	156

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta dirigida a los empleados de la Administración Municipal	245
Anexo 2. Acta de concertación con la comunidad	250
Anexo 3. Ficha EBI instructivo para su diligenciamiento	252
Anexo 4. Ficha de radicación de programas y proyectos e instructivo para su diligenciamiento	270
Anexo 5. Ficha para viabilizar programas y proyectos de inversión pública e instructivo para diligenciarla	272
Anexo 6. Metodología para proyectos menores	278

RESUMEN

1. TITULO:

ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL MUNICIPIO DE MATANZA – PROVINCIA DE SOTO NORTE – DEPARTAMENTO DE SANTANDER.*

2. AUTOR:

LUZ DARY BLANCO INFANTE**

3. PALABRAS CLAVES.

Alcaldía, Banco, Programas, Proyectos, Inversión Publica, Diagnostico, Gestión.

4. CONTENIDO

La Estructuración e implementación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Publica para el Municipio de Matanza se llevo a cabo en dos etapas, las cuales fueron desarrolladas paralelamente, la primera consistió en la estructuración de los procedimientos y la segunda en la implementación.

Para lograr su implementación que es la base del trabajo, fue necesario formular proyectos para el Municipio y posteriormente registrarlos en el Banco, siguiendo los procedimientos establecidos.

Para realizar la formulación de los diferentes proyectos se efectuó un reconocimiento del Municipio tanto en su área urbana como rural. Realizado el reconocimiento fue posible desarrollar un diagnóstico sectorial el cual buscaba detectar los principales factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) que influyen en la comunidad Matancera, esto se logro con la aplicación del análisis DOFA. A partir de su detección se establecieron una serie de estrategias para mejorar las condiciones de operatividad de la Administración Municipal, estas estrategias partieron desde el mejoramiento de las condiciones laborales, establecidas a partir del diagnostico 5S's, hasta la formulación de proyectos que involucraran a la comunidad tanto en su formulación como en la cobertura de los mismos, el principal objetivo de esta actividad fue capacitar a la comunidad en temas relacionados con la formulación y evaluación de proyectos al igual que la forma como operan los Bancos. Finalmente se constituyo el Banco de Programas y Proyectos como herramienta de apoyo para la planeación, este fue aprobado por el Concejo Municipal y el Alcalde del Municipio.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniero José Joaquín García.

SUMMARY

1. TITLE:

STRUCTURING AND IMPLEMENTATION OF THE BANK OF PROGRAMS AND PROJECTS FOR THE MUNICIPIO OF SLAUGHTER-COUNTY OF NORTH GROVE-DEPARTAMENTO DE SANTANDER.*

2. AUTHOR:

LUZ DARY BLANCO INFANTE**

3. KEY WORDS.

Governorship, Bank, Programs, Projects, Investment Publishes, I Diagnose, Administration.

4. CONTENT

The Structuring and implementation of the Bank of Programs and Projects of Investment Publish for the Municipality of Slaughter you carries out in two stages, which were developed parallely, the first one consisted on the structuring of the procedures and the second in the implementation.

To achieve their implementation that is the base of the work, it was necessary to formulate projects for the Municipality and later on to register them in the Bank, following the established procedures.

To carry out the formulation of the different projects a recognition of the so much Municipality it was made in their urban area as rural. Carried out the recognition was possible to develop a sectoral diagnosis which looked for to detect the main internal factors (weaknesses and strengths) and external (you threaten and opportunities) that influence in the community Matancera, this you achievement with the application of the analysis DOFA. Starting from their detection they settled down a series of strategies to improve the conditions of operability of the Municipal Administration, these strategies left from the improvement of the labor conditions, established starting from the I diagnose 5S's, until the formulation of projects that you/they involved to the community as much in their formulation as in the covering of the same ones, the main objective of this activity went to qualify to the community in topics related with the formulation and evaluation of projects the same as the form like they operate the Banks. Finally you constitutes the Bank of Programs and Projects like support tool for the planeación, this it was approved by the Municipal Town council and the Mayor of the Municipality.

*Project of Degree

**Ability of Ingenierías Físico Mecánicas, School of Industrial and Managerial Studies, Engineer José Joaquín García.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico y social del país requiere la concordancia de los propósitos del desarrollo en el ámbito de todo el territorio nacional y la práctica de sistemas eficientes para hacerlos una realidad.

Se hace entonces necesario buscar mecanismos que posibiliten el mejor aprovechamiento de los recursos, que potencien la capacidad de gestión de cada actor involucrado en su administración y aplicación al igual que garanticen la coordinación y la complementación de las decisiones que se adopten sobre definición y asignación del gasto, en todos los niveles de gobierno.

El aprovechamiento de recursos no se refiere solo a los que financian directamente los gastos de inversión; son los recursos con los que funciona la administración pública y los mismos proyectos de inversión, cuando ya están operando. Son los recursos humanos: el conocimiento, la capacidad de gerenciar, de gestionar, y de administrar; los recursos en especie de los que se dispone: los recursos de información; los recursos que se expresan en procedimientos eficientes para administrar. Todos estos constituyen los insumos básicos para lograr un desarrollo equilibrado y sostenido.

Uno de los instrumentos fundamentales que posibilitan el óptimo empleo de los recursos así entendidos, es el Banco de Programas y Proyectos; uno en cada departamento, en cada distrito, en cada municipio, en el nivel nacional. Cada uno de estos articulados entre sí, son los que constituirán la Red de Bancos de Programas y Proyectos, que permitirá la coherencia y la

eficiencia en la definición y en la aplicación de las decisiones de inversión, en todo el territorio nacional. En esa medida constituyen el vehículo para hacer una realidad los propósitos del desarrollo.

Para cada entidad territorial, su Banco de Programas y Proyectos es un mecanismo para mejorar su capacidad de gestión, en términos de agilidad, de transparencias, de eficacia, de economía de recursos. Los procesos que se establecen a partir de la operación de un Banco de esta naturaleza, permiten consolidar y fortalecer los equipos de la administración local, garantizando así la efectiva realización de los planes de gobierno, consagrado en ley a través de los planes de desarrollo.

Por tal razón, y haciendo referencia al proyecto de Estructuración e implementación del banco de programas y proyectos para el municipio de Matanza, se planteó una metodología para la consecución paso a paso de los objetivos propuestos, el contenido de trabajo en cada una de las fases del plan se formuló teniendo en cuenta el nivel de profundidad del análisis a efectuar. Como primer paso se realizó la documentación la cual se centró en el análisis de los diferentes temas que se relacionan directamente con el contenido del trabajo, incluyendo las diferentes normas, leyes y estatutos que rigen la administración pública. Como segundo paso se enfocaron los esfuerzos hacia el Conocimiento del municipio, área urbana y rural. El principal objetivo de esta actividad fue poder conocer las principales necesidades y expectativas de la población urbana y rural, para esto se hizo necesario entrar a indagar sobre los factores geográficos, demográficos, políticos, sociales, económicos y culturales.

Como tercer paso se efectuó un análisis de la situación actual de la organización como empresa social, priorizando el análisis en la misión, visión y objetivos organizacionales.

Una vez detectados los principales factores que influyen en la comunidad matancera se analizaron los proyectos existentes con el objetivo de indagar sobre las causas de devolución de los mismos por parte de Planeación Departamental, conjuntamente se realizó el levantamiento de procesos para la formulación, registro y evaluación de los diferentes tipos de proyectos. Como últimos pasos se adquirió el software desarrollado por El Departamento Nacional de Planeación como soporte técnico para el Banco en el seguimiento y evaluación de proyectos. También se institucionalizó el Banco como herramienta de apoyo para la planeación, aprobado por el Concejo Municipal y el Alcalde.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ¹

La administración pública esta caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y solo se puede explicar a partir del estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que han sucedido en la historia de la humanidad, y tal como Maquiavelo denominó al estado tiempo atrás: “Los estados y soberanías que existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o republicas o principados”.

La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha sido extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio.

La administración pública – caracterizada como la actividad del Estado tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

En un sentido extenso, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

¹ DAFP. Departamento Administrativo de la Función Pública

1.1.1 La inversión pública. El manejo de la inversión pública en el territorio juega un papel básico y determinante en la magnitud y orientación de su desarrollo económico y social.

Ante la existencia de recursos limitados, la inversión pública debe asignarse de forma tal que garantice la maximización del bienestar social, el cual depende directamente de cantidad y calidad de bienes y servicios que la población tiene a su disposición. Por lo tanto, la eficiencia y la eficacia se convierten en dos objetivos de la asignación de recursos.

La programación de la inversión pública debe reflejar los lineamientos establecidos por los Planes de Desarrollo. De acuerdo a la ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del plan de Desarrollo), los planes de desarrollo en Colombia estarán conformados por dos secciones. La primera, una sección estratégica que basada en el análisis del estado actual de la economía, la sociedad, el medio ambiente y las instituciones, marque el rumbo y señale los propósitos del conjunto de la sociedad.

La segunda sección, un plan de inversiones que justifique los programas y proyectos de inversión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y las metas del plan, presente la proyección de los recursos financieros que se reciben durante el periodo del plan, así como los costos, fuentes de financiación y los mecanismos financieros e institucionales que garanticen las inversiones que darán cumplimiento al plan. Por ello, la ley 152 establece la necesidad de crear los Bancos de Programas y Proyectos.

1.2 EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN COLOMBIA

La descentralización es entendida como un proceso político, económico e institucional, basado en la transferencia efectiva de poder político, recursos

y responsabilidades del nivel nacional hacia las entidades territoriales, que busca la consolidación de la autonomía territorial para que cada uno de los niveles de gobierno ejerza eficientemente sus funciones y cumpla con los fines esenciales del estado.

Entonces para que se pueda consolidar la descentralización se requiere de tres aspectos fundamentales: la transferencia de competencias administrativas; los recursos para poder desarrollarlas y en tercer lugar y lo más importante, la capacidad política de las entidades territoriales y de la población que allí habita para tomar las decisiones sobre como asumir las funciones y los recursos transferidos y los propios, dentro del marco de los principios que orientan la función administrativa.

Por lo tanto las entidades administrativas deben identificar que efectos tiene la descentralización en la configuración de su organización, es decir que unidades o dependencias son necesarias para desarrollar eficientemente la asignación de las nuevas competencias y responsabilidades.

1.3 PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.3.1 Los planes de desarrollo en las entidades territoriales. La nación y las entidades territoriales ejercen libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se le ha específicamente asignado en la constitución y la Ley. Así como la disposición y principios contenidos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

En el contenido de los Planes de Desarrollo se tendrá en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiaridad.

Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y local, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen en su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

Para posibilitar un desarrollo socio – económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permiten estimar los costos beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental. Además deben propender por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones.

En los planes de desarrollo, la planificación debe ser entendida como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. Para desarrollar estos pilares de la administración se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que se generan sea positiva.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Política, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán

conformados por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversiones y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la nación y las entidades territoriales deberán mantener actualizados sus Bancos de Programas y Proyectos.

De esta manera, cuando dos o más autoridades de planeación deban desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común, teniendo facultades de distintos niveles su actuación deberá ser oportuna y procurando la mayor eficiencia y respetándose mutuamente los fueros de competencia de cada una de ellas.

Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que le han atribuido la Constitución y la Ley.

1.3.2 Los Municipios y el Ordenamiento Territorial. El ordenamiento del territorio es una función pública que por excelencia le corresponde al municipio y cuya gestión recae en las autoridades locales. Dentro de las principales etapas del proceso de elaboración y formulación de los esquemas de ordenamiento territorial se destacan las siguientes:

- Fortalecimiento de la capacidad técnica del municipio par implementar procesos de planificación, del cual se derivan beneficios relacionados con una mayor capacidad de gestión y control del desarrollo territorial.
- Orientación de la participación de la sociedad civil y aplicación de técnicas de trabajo no necesariamente científicas, que permitan el trabajo interdisciplinario y plural del proceso.

- Directrices y orientación para el análisis y definición de los escenarios de ordenamiento, sobre la base de la imagen objetivo que se proponga partir de la realidad municipal.
- Construcción y consolidación del expediente urbano para su consulta y actualización, disponible para todos los ciudadanos.

En la mayor parte de nuestros municipios se encuentran grupos sociales identificados culturalmente con intereses y preocupaciones comunes respecto a la situación de su entorno. En poblaciones mayores, como las ciudades capitales de departamento y los distritos, los grupos sociales son más heterogéneos culturalmente dada la movilidad social existente en Colombia en los últimos cuarenta años. No obstante, la manifestación de los ciudadanos respecto a la disponibilidad de un entorno agradable que garantice niveles mínimos de bienestar está en los primeros lugares de prioridad y preferencias.

Con esta premisa, la pregunta obligada sería: ¿Cuáles son las condiciones que satisfacen las expectativas de bienestar de la Población?. La respuesta se podría encontrar en los planes municipales de desarrollo que plasman los objetivos, estrategias y programas de desarrollo concertados por la ciudadanía, organizaciones cívicas, sector productivo y autoridades públicas. Allí se encuentra, entre otras cosas, que las comunidades solicitan servicios educativos y de salud que garanticen calidad y que estén ubicados en sitios cercanos a sus viviendas y actividades cotidianas. Igualmente demandan viviendas con entorno adecuado y servicios domiciliarios de calidad, oportunidad y bajo costo.

De otro lado, el sector productivo demanda infraestructura, tecnología y recurso humano calificado que le permita competir en condiciones favorables a las exigencias del mercado local, nacional o internacional.

A estas solicitudes, el gobierno local con una serie de objetivos y estrategias de corto y mediano plazo cuyo soporte económico es el plan de inversión y que en su conjunto conforma el Plan de Desarrollo.

Las autoridades deben definir una serie de proyectos estratégicos que respondan a las demandas ciudadanas y mejoren las condiciones de vida, para lo cual se requiere desarrollar procesos de ocupación y transformación del suelo. Son comunes, por ejemplo, la construcción de vías urbanas para mejorar al acceso e intercambio comercial, construcción de vías rurales para activar zonas potencialmente ricas en la producción agropecuaria, construcción de centros de acopio, y plazas de mercado para mejorar la competitividad, adquisición de zonas de reserva para proteger y garantizar el abastecimiento de agua, construcción de parques de recreación, entre otros.

1.3.3 Elementos Organizacionales

Organización: (DAFP) Departamento Administrativo de la función Pública.

Se entiende por organización el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, etc.). Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades o áreas; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división de trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

Tipos de organización: dentro de la administración pública se encuentran organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersos en prácticas administrativas rutinarias que impiden su creatividad y marchitan paulatinamente su desarrollo institucional.

Las organizaciones tradicionales son consideradas como sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos, y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impiden la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen. Así mismo, dichas organizaciones dan énfasis a las jerarquías rígidas, y al trabajo individual, fragmentan el pensamiento y contribuyen a la rutinación del trabajo, acentúan la presencia de controles administrativos y remuneran a sus empleados por su posición en la jerarquía de la organización.

Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario tienden a ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, son flexibles, descentralizadas y dirigidas al cliente o usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas las cuales les permiten que la información fluya eficientemente entre sus dependencias además dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el autocontrol, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia. La organización se consolida a través de la estructura.

Cultura Organizacional: entendidas las organizaciones como un conjunto sistemático de interacciones, con un propósito común estable y sometido a unas reglas, encontramos en ellas tres elementos que se interrelacionan:

- **La estructura**, compuesta por los objetivos, políticas, las estrategias, el diseño de la organización, los procesos formales y los esquemas de poder y autoridad;
- **Los individuos**, con su experiencia, personalidad, conocimientos e intereses, que interpretan los acontecimientos y actúan de acuerdo con las exigencias de la organización y sus particulares características, cuyas interacciones afectan los resultados de la organización;

La cultura, que agrupa los aspectos afectivos y expresivos de la organización, los valores, las creencias, tradiciones, ideologías, costumbres que explican o determinan el comportamiento personal e institucional,

El examen de la cultura consiste en redefinir en forma compartida los principios y valores que debe tener la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Esto implica tener conocimiento acerca de los valores, creencias, los comportamientos, actitudes y formas de expresión que se consolidan, comparten y transmiten y que caracterizan la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes funciones de la entidad.

1.3.4 La Planeación del Desarrollo². Se hace necesario otorgar a la función de la planeación del desarrollo económico y social en el territorio un nuevo enfoque.

Los nuevos conceptos y criterios conciben a la planeación como un proceso dinámico, sistemático, continuo e integral, compuesto por diversos momentos donde interactúan políticas, instituciones de diverso orden y sociedad en su conjunto.

² Tomado de un artículo emitido por el Departamento Nacional de Planeación.

- **Dinámico:** en la medida que considere y se adapte a las diferentes situaciones que pueda afrontar la economía.
- **Sistemático:** en la medida que el proceso se presente en todo momento sin dejar de ser considerado en ningún intervalo de tiempo.
- **Integral:** en la medida que considere todas las variables, sectores e instituciones que conforman la economía.

En ese sentido la formulación del plan de desarrollo de la entidad territorial es solo un momento del proceso de planeación.

La Constitución Colombiana y los desarrollos legislativos crean el marco jurídico para el fortalecimiento de los sistemas de planeación en los territorios. Para ello es importante contar con una estructura organizacional, con ambientes y recurso humano y tecnológico, apropiada.

1.3.5 Generalidades a nivel Nacional. A continuación se describen los aspectos generales que son determinantes en la configuración organizacional de las entidades territoriales, tales como las competencias atribuidas por la Constitución y la ley a nivel nacional, departamental y municipal, descentralización, financiación, lineamientos del plan nacional de desarrollo frente a los entes territoriales, ordenamiento territorial en los planes de desarrollo regional y principios y reglas generales de organización y funcionamiento, los cuales influyen de una u otra manera en la consecución de objetivos que se reflejan en la gestión orientada a resultados.

1.3.6. Competencias y responsabilidades por niveles de gobierno³

Orden Central Nacional: le corresponde determinar las políticas de planificación, dirección, evaluación, seguimiento y control; regula y apoya las entidades locales y hace seguimiento y evaluación. En lo político diseña los objetivos de las grandes metas u de los criterios generales mediante los cuales deben realizarse los asuntos públicos sociales; establece políticas macroeconómicas (fiscal, monetaria y comercial); determina políticas productivas como la apertura, privatizaciones, desregulaciones, modernización del Estado y descentralización del aparato social.

Orden Departamental : los departamentos juegan un papel primordial por cuanto tienen la misión de articular el nivel nacional con el nivel local; cooperan con la nación en la dirección, planificación y programación de las políticas públicas; tiene el carácter de instancia de intermediación entre la nación y el municipio, de complementariedad de las funciones municipales, de seguimiento, de evaluación y control de la gestión municipal; además se constituye como la entidad estratégica para fomentar el desarrollo local, sin perjuicio de adelantar determinadas labores de ejecución.

Orden Departamental: a los municipios les corresponde satisfacer las necesidades de salud, educación, servicios públicos domiciliarios, saneamiento básico, agua potable, vivienda, recreación y deporte; construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su ámbito de competencia, promover la participación comunitaria de sus habitantes, planificar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de su territorio. Lo anterior se debe desarrollar directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las entidades territoriales, especialmente con el departamento y la nación.

³ Tomado de la pagina www.dnp.gov.co

1.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Misión: constituye la razón de ser o propósito para la cual fue creada la organización que permita distinguirla de las demás en cuanto a sus objetivos, operaciones, clientes o usuarios, tecnología, productos o servicios, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad y su responsabilidad frente a la sociedad.

Debe ser clara y sencillas para que sea entendida por todos los miembros de la organización, y responder a los interrogantes: qué para qué y cómo, en relación con la función principal que realiza o debe realizar, su contribución a los objetivos y los medios para llevarlos a cabo.

Visión: es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Es un proceso consensual, creativo que se traduce en una imagen prefigurada que provee el marco de referencia de lo que se quiere de la organización y de sus funcionarios, son las acciones futuras que aún no se han alcanzado y que permiten establecer el direccionamiento, determinar el rumbo, las metas y lograr el desarrollo de la organización.

La visión debe ser construida y desarrollada por la alta dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente; comunicada y compartida por los miembros de la organización a través del compromiso individual y grupal que dependerá de las actitudes, habilidades y destrezas y de la disposición del personal para alinear sus propósitos con los de la empresa y cumplir con los objetivos de la organización.

La construcción de una alternativa de visión, requiere de una administración comprometida que promueva el cambio y motive la participación de los integrantes de la organización en el logro de los objetivos y metas propuestas, cuyo comportamiento debe ser consistente con la visión

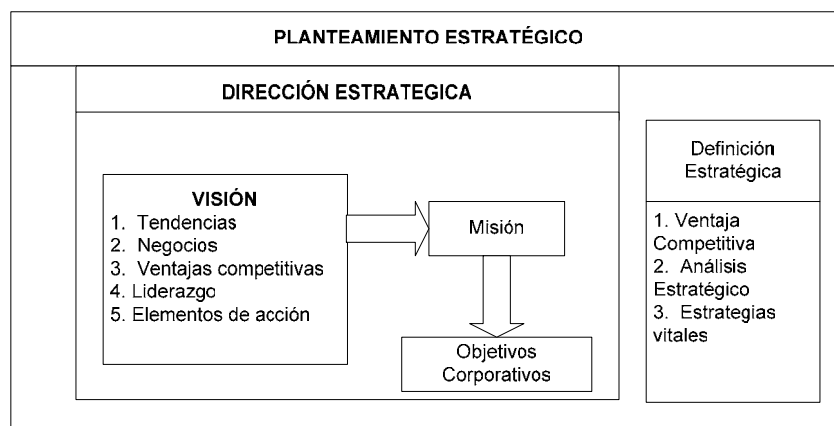
planteada; además debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexibles y ajustarse permanentemente a las exigencias y a la dinámica de cambio que impone el entorno.

Esta herramienta administrativa permite visualizar cómo el esfuerzo de cada individuo contribuye al objetivo propuesto y lograr un mejor desempeño; cuando se sabe lo que se quiere se puede eliminar actividades improductivas. La visión debe ser el equivalente a la misión o propósito de la organización, a las acciones para llevarlas a cabo y a la cultura empresarial que respalde el propósito y apoye la estrategia. Responde a las preguntas:

- Qué quiere ser como entidad en el mediano y largo plazo?
- Qué transformaciones quisiera ver en la organización?
- Qué clientes tendría?
- Qué procesos se llevarán a cabo?
- Qué productos o servicios se ofrecerán?

Lo anterior puede representarse esquemáticamente así:

Figura 1. Elementos de la Visión y su Ubicación en el Planteamiento Estratégico



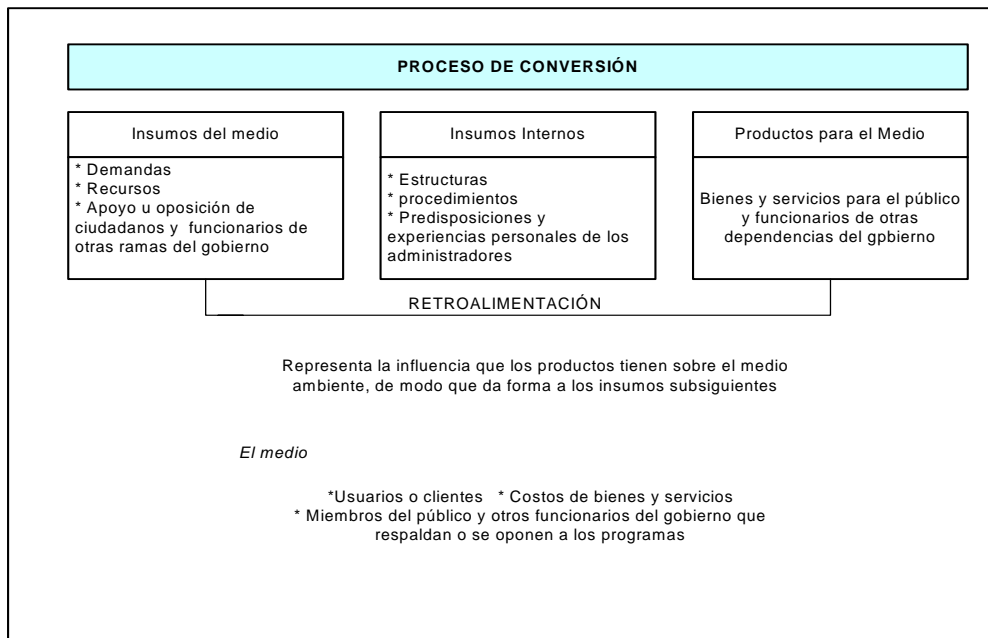
Fuente: autora

1.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS

1.5.1 Definición de proceso. No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

Según James Harrington⁴ (mejoramiento de los procesos en la empresa pag 9) “proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. El sistema de administración publica:

Figura 2. El sistema de la Administración Publica⁵.



Fuente: autora

El sistema administrativo se compone de insumos, transformación, producto y retroalimentación, como lo muestra la figura anterior. Es por esto que puede aplicarse el enfoque de los procesos a dicho sistema.

⁴ Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pag. 9.

⁵ Carrillo Castro, Alejandro. La reforma administrativa en México

El enfoque basado en los procesos: “alguna actividad o conjunto de actividades que usan recursos para transformar entradas en salidas puede ser considerado como un proceso. Para que las organizaciones funcionen efectivamente, tienen que identificar y administrar un número de procesos interrelacionados y que interactúan entre sí. Frecuentemente, la salida de un proceso será directamente la entrada al siguiente proceso. La identificación sistemática y gestión de los procesos empleados dentro de una organización y particularmente las interacciones entre tales procesos es referido como el enfoque de procesos” (Normas 9000:2000. Icontec.)

El enfoque basado en los procesos también facilita el enfoque al cliente e incrementa la satisfacción de este a través de la identificación de los procesos claves de la organización, su subsecuente desarrollo y mejora continua. Este enfoque enfrenta a la organización a desarrollar un claro entendimiento de todos sus procesos no solamente aquellos que son necesarios para su sistema de gestión de la calidad. Un proceso consiste en una o más actividades que transforman entradas en salidas. Entradas y salidas son generalmente productos que pueden ser tangibles y/o intangibles. Ejemplos de entradas y salidas pueden incluir equipo, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros.

Desde un punto de vista macro, los procesos son actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Esta subdivisión se hace con frecuencia con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de alto costo o un área de prolongadas demoras.

Todo macroproceso o subproceso esta compuesto de un determinado número de actividades, que son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Como su nombre lo indica son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas. La representación grafica del proceso se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como los pasos, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él. Este tipo de representación se conoce con el nombre de diagrama de proceso o flujograma el cual se convierte en una herramienta gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.

1.6 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD⁶

1.6.1. La calidad de la información y la estadística. Cuando se quiere resolver de raíz un problema importante es necesario tener información sobre el mismo que permita identificar cuándo, dónde, y bajo qué condiciones se da el problema, y con que magnitud; es decir, es necesario encontrar su regularidad estadística y sus fuentes de variabilidad. De igual manera, cuando se va a tomar una decisión o a ejecutar una acción es necesario contar con información que le dé sustento y viabilidad.

Desafortunadamente la práctica de obtener información antes de actuar, corregir o decidir es muy poco socorrida. Los hábitos e inercias imperantes en muchas empresas las lleva a actuar con la experiencia, con corazonadas, intuiciones y con base en el método de prueba y error. Resultado de lo

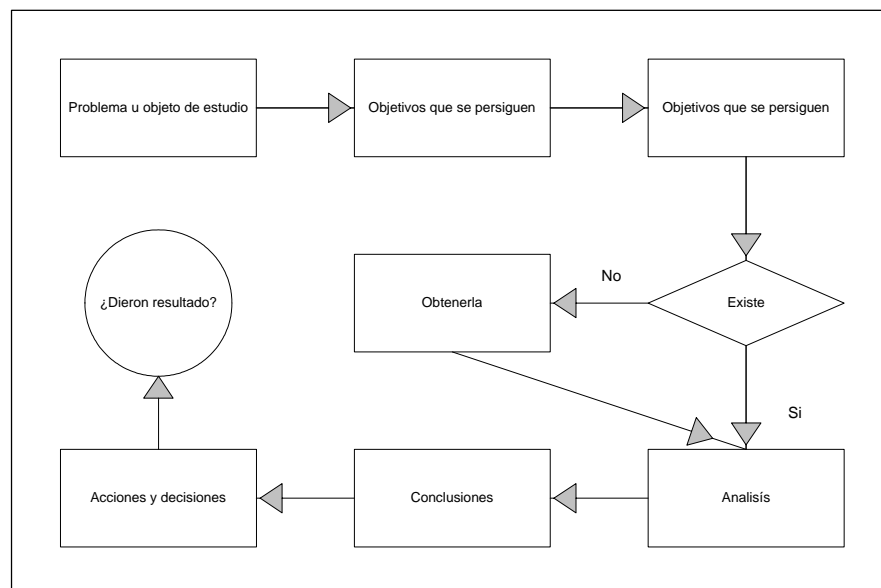
⁶ Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, pag 93

anterior es que las empresas tienen los mismos problemas de siempre y las decisiones se toman bajo presión.

En el ámbito público es muy frecuente encontrar el efecto acción y reacción, ya que solo se actúa cuando ocurre algo, no existe un sistema que permita planear las acciones y aplicar correctivos para prevenir que ocurran los problemas.

El objetivo de este diagnóstico es realizar un análisis al interior de la Oficina de Planeación Municipal específicamente en el área de proyectos de Inversión Pública es poder conocer las principales causas de ineficiencia en la consecución de recursos. Para lograr este objetivo se aplicarán herramientas de control de calidad que permitan identificar el problema y las causas que lo generan y así poder aplicar correctivos para lograr eficiencia en la gestión.

Figura 3. La toma de decisiones y la estadística⁷



Fuente: autora

⁷ Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, Pág. 65.

Para analizar las principales causas de devolución de los proyectos presentados al Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal se llevara a cabo la siguiente metodología:

1.6.2 Estrategias 5 s's. El movimiento de las 5 S's toma su nombre de cinco palabras japonesas que constituyen el housekeeping de la fábrica, la oficina de la casa, estas son:

Seiri: diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo y descartar los innecesarios.

Por ejemplo en:

- El trabajo en proceso
- Los instrumentos innecesarios
- Las máquinas o equipos no ocupados
- Los productos defectuosos
- Los papeles y documentos que no se necesitan.

Debemos establecer un tope sobre el número de artículos necesarios, ya que en el lugar de trabajo toda clase de objetos y en el trabajo diario se necesita un número pequeño de estos, muchos otros artículos no se utilizarán nunca o solo se necesitarán en un futuro lejano. Un método práctico consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

Las cosas que no tengan razón para permanecer en el lugar de trabajo, que no tengan un uso a corto plazo y que no tengan valor intrínseco se descartan y las cosas que no se vayan a necesitar en los próximos treinta días pero que se pudieran utilizar en algún momento se deberán de llevar a su correspondiente lugar y el trabajo en proceso que exceda las necesidades

deberá de enviarse a la bodega o regresarse al proceso responsable de producir el excedente.

Este punto puede aplicarse también a áreas de oficinas, clasificando los artículos de acuerdo a su uso, por ejemplo teniendo únicamente en un cajón, cierta cantidad de lápices, bolígrafos, goma de borrar, block de papel, etc., pero una cantidad máxima de 2 artículos de cada uno y en otro cajón todos los artículos personales pero solo en cantidades menores.

Seiton: poner las cosas en orden de todos los elementos necesarios. Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.

Cada artículo debe tener una ubicación, un nombre y un volumen (cantidad) designado (especificado claramente), por ejemplo en el área de producción y al alcanzar ese nivel máximo permitido debe detenerse la producción en el proceso anterior, en otras palabras no producir más de la cantidad asignada.

Seiso: mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo. Mantener limpio el lugar de trabajo, incluido pisos, paredes y sobre todo cuando un operador limpia una máquina y su área de trabajo puede descubrir muchos defectos de funcionamiento y problemas de operación y cuando reconocemos estos problemas puede solucionarse con facilidad, se ha comprobado que la mayoría de las veces las fallas o averías en las maquinas comienzan con vibraciones debidas a tuercas y tornillos flojos, con la introducción de partículas extrañas como polvo o rebabas de metales o con lubricación o engrases inadecuados.

Seiketsu: extender hasta uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes, y zapatas de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Hacer del aseo personal y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

Es muy fácil hacer el paso uno (Seiri) una vez y realizar algunos mejoramientos, pero sin esfuerzo por continuar tales actividades, muy pronto la situación volverá a lo que era originalmente. Para realizar esto continuamente, la gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad.

Shitsuke: (Construir autodisciplina y formar el habito de comprometerse en las 5S's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el taller o unidad de trabajo).

En la actualidad practicar las 5S's se ha vuelto algo casi indispensable para cualquier empresa. Estos 5 puntos representan un punto de partida para cualquier empresa que busca ser reconocida como una organización responsable apto para un status de clase mundial. Los proveedores que no practiquen las 5S's no serán tomados en serio por los clientes potenciales.

1.6.3 Beneficios de adoptar las 5S's

- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina.
- Destaca los tipos de desperdicios que existen en el lugar de trabajo
- Señala la producción con defectos y excedentes de inventarios
- Reduce movimientos innecesarios
- Hace visibles los problemas de calidad
- Reduce los accidentes de trabajo
- Mejora la eficiencia en el trabajo
- Reduce los costos de operación

1.6.4. Diagrama de Pareto (DP). En una empresa existen muchos problemas que esperan ser resueltos o cuando menos atenuados. Cada problema puede deberse a varias causas diferentes. Es imposible e impracticable pretender resolver todos los problemas o atacar las causas al mismo tiempo⁸.

Partiendo de este concepto es fundamental definir el problema más importante, y al mismo tiempo, centrarse en atacar su causa más relevante. La herramienta que permite localizar el problema principal y ayuda a localizar la causa más importante de éste, se llama diagrama o análisis de Pareto.

La idea anterior contiene el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos Vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que unos pocos elementos (el 20%) generan la mayor parte del efecto (el 80%); el resto de los elementos generan muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una empresa solo unos pocos son realmente importantes.

La idea central en la aplicación de esta herramienta es localizar los pocos problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos en corregirlos. Una vez que sean corregidos, se vuelve a aplicar el principio Pareto para localizar entre los que quedan los más relevantes.

1.6.5 Diagrama de Ishikawa (de Causa Efecto). Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre si y con el efecto que se estudia. El diagrama de causa efecto es una herramienta eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan el problema, facilitando los estudios

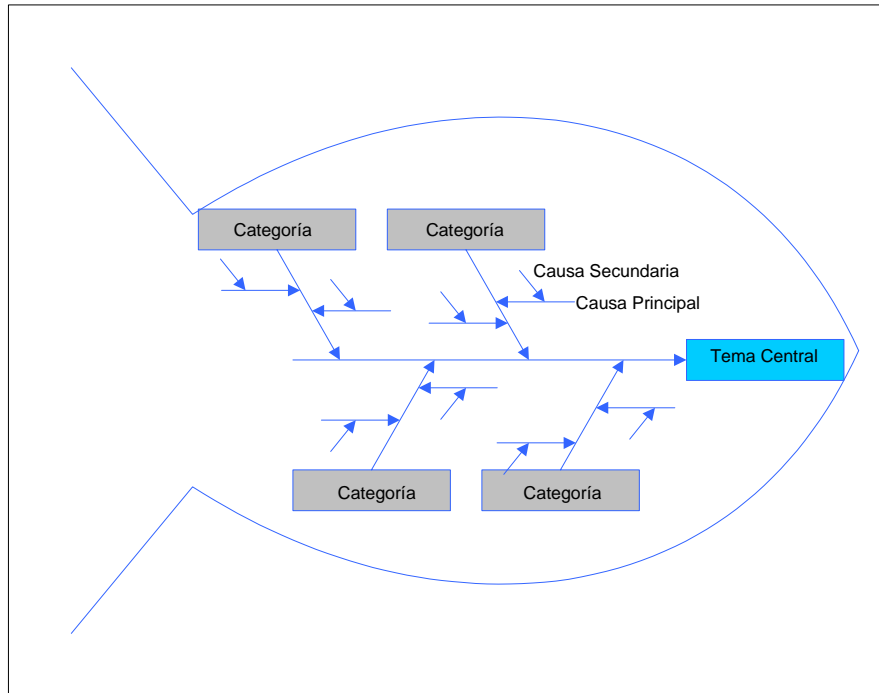
⁸ Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, pag 93

posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de estas causas. Esta técnica fue desarrollada por el doctor Kaoru Ishikawa en 1953. El diagrama de causa efecto es un gráfico con la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar, las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje Horizontal conocido como espina central o línea principal.
- El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un triángulo. Es frecuente que este triángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.
- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- El diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes de equipo de estudio, etc.

En el diagrama se registra todo lo que sabemos y no sabemos sobre el problema con el objeto de probar a través de la experiencia si cada factor contribuye o no. Esto nos da un gráfico que por su forma es conocido como: "Diagrama de Espina de Pescado".

Figura 4. Diagrama causa efecto



Fuente: autora

1.7 EL PROYECTO

1.7.1 Fundamentos teóricos del proyecto. Antes de iniciar un análisis o cualquier actividad estratégica es necesario cimentar una base sólida de información y conocimientos que nos permitan documentarnos sobre los aspectos a desarrollar en el trabajo; se podría afirmar bajo certeza que si se omite este paso no se contaría con las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo que se pretende ejecutar. A continuación se expondrá una serie de temas que serán de vital importancia para la ejecución del mismo.

Es una herramienta que facilita que las necesidades de la población y los requerimientos del desarrollo sean tenidos en cuenta en la programación de

las inversiones públicas. Por lo tanto sirven para articular la planeación con las inversiones.

El proyecto se encuentra presente en todo el proceso de planeación, como insumo y producto del proceso.

En la preparación del diagnóstico sobre los cuales se basa la formulación de políticas, que de considerar la información que la evaluación de los proyectos arroje, en cuanto se identifican los problemas y las oportunidades que posee la economía, así como posibles soluciones y estrategias para aprovecharlas.

En la formulación de políticas y estrategias que permiten orientar el gasto hacia el desarrollo social y económico y hacia las soluciones óptimas a los problemas identificados.

En la programación de inversiones, que basada en proyectos debidamente formulados, conduce al cumplimiento de los objetivos y metas definidas por la planeación. Y en el seguimiento y evaluación de resultados, que permite analizar y reorientar las acciones encaminadas por los proyectos hacia el logro de los resultados esperados por la planeación.

1.8 EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Es una herramienta del sistema de planificación que permite tomar decisiones a lo largo de todo el ciclo de vida de la inversión; permite mejorar la eficiencia de la inversión pública proveniente de los distintos niveles de gobierno, para el crecimiento y desarrollo integral; y permite realizar el monitoreo y el seguimiento a las inversiones.

Por ello se encuentra estrechamente relacionado con el proceso dinámico, permanente y continuo de la planeación y con la implantación de políticas y programas de los planes de desarrollo. Cubre los aspectos de la identificación, formulación y evaluación de proyectos, la programación y la asignación de recursos, el seguimiento a la ejecución y la evaluación de los resultados obtenidos.

Permite articular el proceso de planeación con la elaboración de presupuestos de inversión pública que orienten la asignación del gasto a la satisfacción de las necesidades de la población y los requerimientos del desarrollo.

Apoya a la gestión pública permitiendo conocer y coordinar el conjunto de inversiones, provenientes de diversas fuentes que se realizan en una entidad territorial, al cumplimiento de los objetivos y metas definidas por la planeación.

Aunque no deben concebirse solo como un sistema simple de información, los bancos de proyectos deben, también, arrojar información estadística para el análisis de la situación del territorio y la toma de decisiones con el objeto de retroalimentar continuamente el sistema de planeación, dándole a este la característica dinámica que posee.

1.9 MARCO LEGAL

1) ACUERDO NO. 027 DE 1996

POR MEDIO DEL CUAL SE CREAN Y SE DICTAN NORMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

2) ACUERDO NO. 027 DE 1996

ARTICULO 3o.- Existirá un Banco único de Programas y Proyectos de Inversión Pública en el Municipio y no se podrá incluir en el presupuesto de inversiones partidas que no corresponda a proyectos registradas en dicho Banco.

ARTICULO 4o.- Se entiende por programa en el conjunto de lineamientos y orientaciones que permite dirigir las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos y políticas contempladas en el plan de desarrollo.

PARAGRAFO: Esta definición deberá complementarse de acuerdo con los criterios que desarrollen las normas nacionales de planeación con posterioridad a la expedición del presente Acuerdo. Igualmente el seguimiento de los programas por medio del Banco de Programas y Proyectos se reglamentará con fundamento en tales criterios.

ARTICULO 5o.- Se entiende por Proyecto de Inversión el conjunto de acciones que requiere de la utilización de recursos para satisfacer una necesidad Identificada o lograr una serie de objetivos de desarrollo.

PARAGRAFO: El proyecto constituye un instrumento fundamental para articular el proceso de planeación con la programación de las inversiones y para racionalizar la utilización de los recursos públicos, en la medida en que permite seleccionar recursos públicos entre distintas opciones, aquellos que generen un mayor beneficio en la sociedad,

ofreciendo soluciones óptimas a los problemas identificados, facilitando la coordinación sectorial e institucional y el logro de los Planes de Desarrollo Municipal.

ARTICULO 6o.- Los Programas y Proyectos de Inversión Pública constituyen la fuente esencial del Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Municipio.

ARTICULO 7o.- El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Públicas del Municipio esta adscrito a la Oficina de Planeación Municipal, sin embargo, será responsabilidad de toda la Administración Pública Municipal, incluidas las secretarías.

3) ACUERDO NO. 027 DE 1996

Sectoriales, la Secretaria de Hacienda y las Entidades y Organismos Descentralizados del Orden Municipal.

ARTICULO 8o.- La Oficina de Planeación Municipal es el organismo encargado de organizar y poner en funcionamiento el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública, de coordinar las acciones al interior del Municipio y entre los niveles Nacional, Departamental y Municipal.

ARTICULO 9o.- Con el fin de poder formar parte de la red nacional de Bancos y Programas y Proyectos, la Oficina de Planeación Municipal se encargará de utilizar en el

Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública, sistemas de información, metodología de evaluación y seguimiento, y elaborará un manual de procedimientos con fundamentos en los lineamientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, en el cual se incluirá los pasos a seguir, para el proceso de inscripción, así como todas las definiciones necesarias, para la evaluación de proyectos de inversión municipal se aplicará sin excepción todas las metodologías del nivel nacional. Esto permitirá a todas las Oficinas, Secretarías y Entidades Descentralizadas Municipales, así como a los consultores que se contraten realizar la evaluación de los proyectos de inversión que hayan de ser incluidos en el Banco.

Estos sistemas, metodologías y procedimientos deberán ser difundidos por la Oficina de Planeación Municipal entre las Entidades y Dependencias encargadas de realizar los procesos dirigidos a la aprobación de los proyectos y a la realización posterior de las labores de seguimiento y evaluación.

PARÁGRAFO: Los sistemas de información, las metodologías y los procedimientos a que se refiere el presente Artículo deberán diseñarse o adaptarse de acuerdo con criterios de agilidad y sencillez, con el fin de asegurar la eficiencia de la gestión pública.

2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MATANZA



2.1 DIAGNÓSTICO GEOGRÁFICO

Matanza localizada en la provincia de Soto a una distancia de 35 kilómetros de Bucaramanga, presenta una altura promedio sobre el nivel del mar 1.550 metros, una temperatura promedio de 20 grados; en su territorio presenta un clima medio.

2.1.1 Políticas para la preservación del medio ambiente.

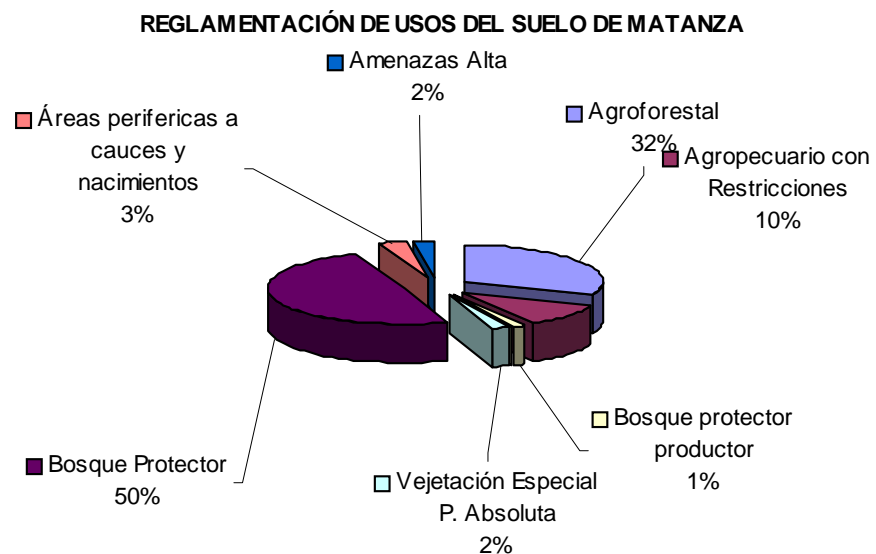
a) Por medio de convenios con los municipios de Charta, Rionegro y Suratá al compartirse áreas de estos ecosistemas.

b) Proteger y recuperar las fuentes hídricas para el provisionamiento del consumo humano, desarrollo de actividades productivas y como posibles oferentes de este recurso.

c) Restaurar y conservar los ecosistemas estratégicos y suelos de protección como áreas de importancia ambiental para el municipio de Matanza

d) Vincular a la población en el conocimiento, importancia y preservación de los recursos naturales municipales.

Gráfica 1. Zonificación Ambiental⁹



Fuente: EOT

2. 2 DIAGNÓSTICO POLÍTICO

2.2.1 División político – ADministrativo. “El ordenamiento del territorio se expresa, por una parte, en la división político - administrativa resultante del proceso histórico y político que se está ajustando con los

⁹ Tomado del EOT de Matanza

desarrollos constitucionales y por otra, en la transformación física del territorio como resultado de la acción humana y de la misma naturaleza.

Estas dos características son interdependientes, pues desde el punto de vista del Ordenamiento Político-Administrativo es indispensable contar con entidades territoriales con capacidad de gobierno (competencias, recursos, funciones, instrumentos, legitimidad institucional) que le permita gestionar la acomodación territorial¹⁰

2.2.2 División Administrativa. La constitución política de Colombia en su art. 311, eleva a los municipios como entidad fundamental de la división político - administrativa del estado, a los cuales les corresponde ordenar el desarrollo de su territorio, sin embargo las acciones del municipio en la división del territorio se ha definido a partir de sus límites municipales y de su división veredal, instrumento clave para el registro de los predios de particulares ante el estado. otros límites de estudio y análisis son los que contempla el suelo urbano en su clasificación: urbano, expansión y suburbano.

En el presente capítulo se pretende mostrar la división administrativa en todos sus aspectos urbanos y rurales.

2.2.3 Límites. Para entrar a determinar los límites en el Municipio es importante definir en primera instancia lo que es un límite y estos son las líneas imaginarias, determinadas por elementos naturales o artificiales que enmarcan un espacio denominado territorio¹¹, es decir cada territorio tiene

10 "Ley de Desarrollo Territorial", Aproximación Conceptual 1, pág. 32

11 GOBERNACIÓN DE SANTANDER, Lineamientos Municipales. Pág. 37

sus límites y como tal deben ser asumidos ya que la ley los reglamenta o los sanciona en caso de no ser asumidos.

Los límites dentro de lo político - administrativo contemplan un territorio real para ser administrado en todos sus aspectos, sin embargo los límites reciben varias posiciones como:

Municipales: actualmente Matanza posee límites municipales con: Bucaramanga, Charta, Playón, Rionegro y Suratá los cuales se establecen en la Ordenanza 033 de 1.968, con excepción del Playón; solamente hasta 1.984 con el Decreto 3515 del 20 de diciembre donde Matanza comienza a limitar con el Playón.

Perímetro Urbano. Perímetro urbano es la línea imaginaria que encierra la cabecera municipal, esta línea imaginaria está dada por bordes urbanísticos como vías, vegetación, senderos, entre otros, con el fin de determinar el espacio real de la ciudad.¹²

El casco urbano de Matanza posee un área de 24 ha. Su ubicación oficial, está en la vereda Santa Bárbara y su perímetro urbano está dado por bordes urbanísticos, como es el caso de las calles con sus perspectivas urbanas y los servicios públicos con respecto a su capacidad de atención en la cabecera municipal.

Los límites se podrían determinar así:

Al norte con la salida hacia Suratá y la finca el rodeo donde se ubica el Sagrado Corazón. Al sur con la salida hacia Bucaramanga, la finca la Laguna y la quebrada puerta del Sol.

12 URBANISMO Y CIUDAD, Perímetro Urbano. Pág. 52

Al oriente con la finca los Hoyos y al occidente con la finca el potrero del cementerio y el río Suratá.

Composición Urbana. En el ámbito urbano, la división administrativa está referida a los barrios, los cuales no se han podido establecer ya que oficialmente no hay un Código de Urbanismo que lo reglamente. Los límites de cada barrio e incluso sus nombres, áreas comunes y usos respectivamente.

La comunidad y la iglesia con fin de organizar el casco urbano, definieron unos barrios con base a la necesidad de la comunidad de identificarse, por lo cual asumen unos nombres producto de referencias históricas, nombres de iglesias y vivencias de la comunidad.

Los barrios existentes actualmente son: Santa Rita, Las Mercedes, Volante, Centro, Las Florez, Hospital y la Feria, presentando el menor de ellos, dos cuadras.

Composición Rural. En el ámbito rural se tiene definido algunos Centros Poblados, veredas y una inspección de policía como:

2.2.4 Centros Poblados: el centro poblado es un centro de servicios a las veredas que lo rodean o lo componen.

En Matanza, los Centros Poblados a parte de ser centros pequeños de servicios a las diferentes veredas se convierten en los puntos donde existe mayor concentración de personas, es decir son habitables. Entre los servicios que prestan los Centros Poblados está el de: Escuela o Colegio, Puesto de salud, TELECOM, Salón comunal, Iglesia católica, Matadero, Tiendas o Graneros.

Actualmente, Matanza posee dos Centros Poblados: El Paujil y Santa Cruz de la Colina, los cuales son oficializados por la Secretaría de Gobierno y Planeación Departamental.

Oficialmente estos Centros Poblados se encuentran en una vereda y prestan servicios a muchas otras. (Cuadro 1).

Cuadro 1. Atención de Centros Poblados a las diferentes Veredas del Municipio de Matanza

Centros Poblados	Veredas atendidas	Puntos Veredales Atendidos*
Santa Cruz de la Colina	La Plazuela Santa Ana Quebraditas Sucre Santa Marta Bremen Sinai	Sinaí Alto Bravo El Filo La Loma Maveda
El Paujil	La Capilla San Carlos Vega Grande	Aventino

Fuente: I.G.A.C. Plano Vereda 1:10.000 y 1:25.000, veredas manejadas por la comunidad.

* Los puntos veredales atendidos actualmente son veredas, se determinan así por la oficialidad de éstas ante los Estamentos Gubernamentales, el resto de veredas son atendidas por el casco urbano.

Veredas: la división político-administrativa del municipio representada en veredas, como las unidades básicas de actuación, establecen los mecanismos para la plantación y el control social respectivo. La división veredal muestra un número de predios privados y oficiales, los cuales generan el territorio veredal¹³

En Matanza, el territorio total lo componen 34 veredas oficiales ante el I.G.A.C.. (Cuadro 2).

Cuadro 2. División Administrativa (Veredas, Centros Poblados e Inspecciones) Oficial de Matanza según IGAC

No	VEREDA	CABECERA MUNICIPAL	CENTRO POBLADO	INSPECCIONES DE POLICÍA
1	Báchiga	Matanza	El Paujil	Inspección Municipal
2	Bulcaré			
3	Cabrera			
4	La Capilla			
5	Ciagá		Santa Cruz de la Colina	Inspección transitoria Patio Barrido*
6	Ovejera			
7	Plazuela			
8	Quebraditas			
9	San Carlos			
10	El Sinaí			
11	San Francisco			
12	Santa Ana			
13	Santa Marta		el Tanque*	
14	Sucre			
15	Vega Grande			
16	Guamal			

13 MINISTERIO DE DESARROLLO. Ley 388 de Desarrollo Territorial. Aproximación Conceptual. Pág.27

No	VEREDA	CABECERA MUNICIPAL	CENTRO POBLADO	INSPECCIONES DE POLICÍA
17	Santa Bárbara			
18	El Salado			
19	El tanque			
20	El Palmar			
21	San Marcos			
22	San Isidro			
23	La Cuchilla			
24	Aventino			
25	Máveda			
26	Paramillo			
27	Filo			
28	Alto Bravo			
29	Líbano			
30	Jaboncillo			
31	Magueyes			
32	Matajira			
33	Bremen			
34	La Loma			

Fuente: autora

Inspecciones de Policía. Con el fin de dar cumplimiento al Código Nacional de Policía y crear la dependencia municipal encargada para tal fin, se crea la figura de Inspección de Policía en junio de 1.991 bajo Acuerdo No.023.

Esta Inspección de Policía se creó también con el fin de descongestionar el despacho del Alcalde, con las siguientes funciones:

- Levantamiento de croquis de accidentes de tránsito
- Levantamiento de muertes pos suicidio u homicidio

- Recepción de demandas
- Recepción de declaraciones

Remisión de acciones a las Instituciones competentes como es el caso de Fiscalía, juzgado, tránsito y transporte, Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga, Policía Nacional, entre otras que confiere el Código Nacional de Policía 1.998.¹⁴

La Inspección de Policía coordina acciones directamente con la Alcaldía, Juzgado, Personería y Policía Nacional.

La Inspección de Policía depende directamente de la Administración Municipal, ya que por categoría, el municipio puede tener una sola Inspección de Policía. Actualmente la Inspección de Policía cuenta con un Inspector en la cabecera municipal.

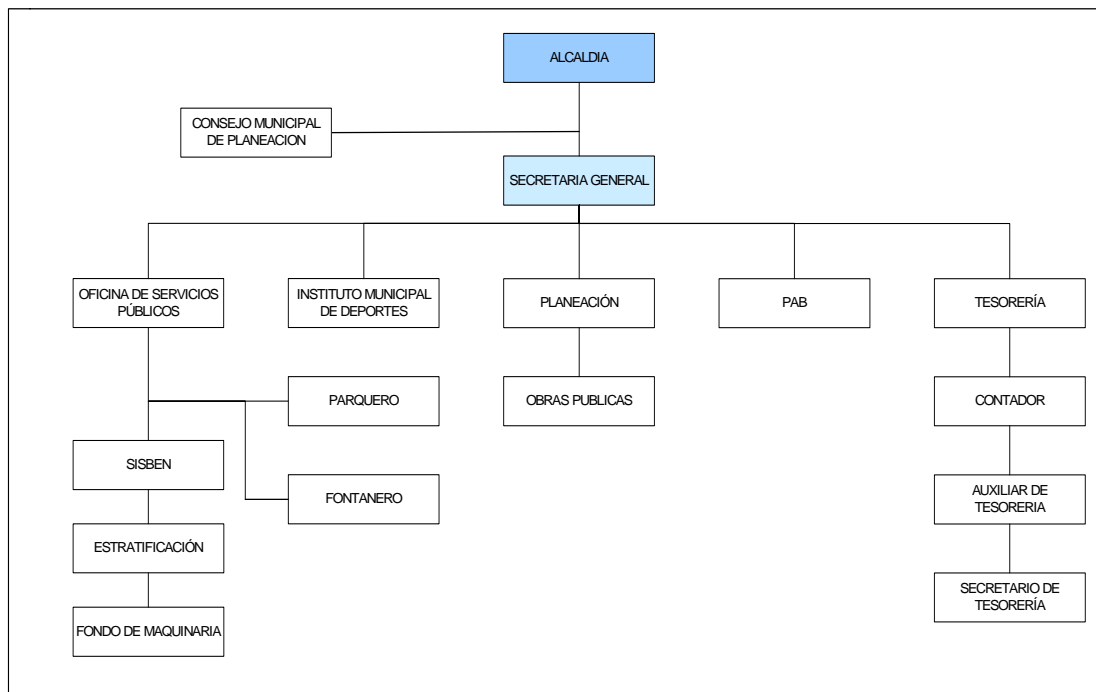
2.2.5 Dinámica de la administración local. En la dinámica de la Administración Local, se examinará la estructura organizativa actual de la Administración de Matanza, los convenios intermunicipales existentes, la cooperación internacional vigente, los recursos físicos y financieros que posee, los conflictos administrativos y la coordinación institucional presente en la localidad.

Estructura Organizativa. Los municipios sea la categoría que presenten, deben contar con una estructura organizativa funcional que les facilite el cumplimiento de las tareas, la prestación de los servicios asignados por ley y la formulación y evaluación de los proyectos locales de inversión social.⁵

5 LEGIS. Régimen Jurídico de la Administración Municipal. 1.996

Organigrama: el organigrama existente para el municipio de Matanza propuesto fue por medio del Acuerdo 050 de 1996, a la fecha, es una estructura vigente pero con algunas modificaciones como el cargo de citador en el casco urbano de Matanza, que actualmente se suspendió. Los comités, que inicialmente fueron establecidos son: Planeación y Desarrollo Comunitario, Sisbén, estratificación socioeconómica y la Junta de Recreación y Deporte. (Figura 5).

Figura 5. Organigrama Alcaldía de Matanza ¹⁵



Fuente: EOT

Actualmente hay más comités del Alcalde como son Comude, Jume, Comité Interinstitucional, Comité local de emergencia y el consejo municipal de planeación.

¹⁵ Tomado de EOT Municipal

Este organigrama, es de tipo vertical pero con varias líneas horizontales, en este caso, los asesores, que cumplen un papel bien importante a la hora de tomar decisiones en la Administración Municipal.

Planta de Personal. Actualmente, la administración posee una planta de personal según Acuerdo 050 de 1.996, la cual se mantiene hasta el momento en las labores constantes de la Alcaldía, con excepción del citador.

Para el Esquema de Ordenamiento Territorial, se va a requerir de su aumento en el área social con un Jefe de Desarrollo Comunitario y Bienestar Social, los otros cargos se deben mantener de acuerdo a las funciones que están cumpliendo. Igualmente, el Jefe de la Oficina de Planeación ejecutará funciones de obras públicas con el requerimiento de nombrarse de tiempo completo. A continuación, se presenta la Planta de Personal según su nivel, código y grado. (Cuadro 3).

Cuadro 3. Cargos Municipales por Nivel, Código y Grado

CARGO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO
ALCALDE MUNICIPAL	DIRECTIVO	005	01
PERSONERÍA	DIRECTIVO	015	01
SECRETARIO CONCEJO	ADMINISTRATIVO	525	05
SECRETARIO GENERAL	DIRECTIVO	020	02
AUXILIAR SERVIC. G.	OPERATIVO	605	06
INSPECTOR POLICÍA	TÉCNICO	405	04
TESORERO	EJECUTIVO	201	02
AUXILIAR TESORERÍA	ADMINISTRATIVO	565	05
JEFE PLANEACIÓN Y OBRAS	EJECUTIVO	205	02
CONDUCTOR VOLQUETA	OPERATIVO	620	06
OPERADOR MAQ. PESADA	OPERATIVO	620	06

CARGO	NIVEL	CODIGO	GRADO
ADMIN. SERV. PÚBLICOS	ADMINISTRATIVO	501	05
PARQUERO	OPERATIVO	625	06
FONTANERO	OPERATIVO	625	06
DIRECTOR INST. DEPORTES	ADMINISTRATIVO	501	05
JEFE UMATA	EJECUTIVO	205	02
PROFESIONAL ZOOTECNISTA	PROFESIONAL	335	03
TÉCNICO AGROPECUARIO	TÉCNICO	401	04
JEFE D. COMUNITARIO	EJECUTIVO	205	02
ASESOR ADMINISTRATIVO	ASESOR	105	01
ASESOR CONTABLE	ASESOR	105	01

Fuente: ALCALDIA DE MATANZA. Manual de Funciones y Requisitos Mínimos. Enero 1.999

2.3 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO

Con la descentralización y modernización del estado se le ha dado la responsabilidad a los municipios para que sean los actores principales de su propio desarrollo. El primer paso en nuestro país para la globalización de la economía se da con la descentralización, afectando directamente al sector agrario el cual se ha visto duramente afectado, además el Tratado de Libre comercio (TLC) se convierte en otra amenaza para este sector, es por esto que se ha visto obligado a fortalecer su sistema productivo y así poder llegar a competir en mercados internacionales.

2.3.1 Desarrollo de la región. La actividad económica principal en el municipio de Matanza es la agricultura, debido a la configuración tradicional de los sistemas de extracción de los recursos naturales, donde las pequeñas parcelas y los hogares campesinos son las unidades básicas de actividades determinantes de la productividad agrícola municipal.

El mayor porcentaje del área cultivada está en las explotaciones pequeñas, ya que siendo la actividad agrícola la fuente fundamental de los ingresos y dado que el factor tierra es limitado para este nivel, se trata de aprovechar al máximo dicho factor, destinando un gran porcentaje de su área a la explotación agrícola.

El uso del suelo en el municipio de Matanza, está representando en orden de importancia por las siguientes actividades o utilizaciones del suelo:
Cuadro 4.

Bosques (Natural secundario, rastrojos y coníferas) con 13.302,9 Ha, con una participación del 55.0%, tierras agropecuarias mixtas (Cultivos mixtos, Cultivos y Pastos naturales) con 7.893,8 Ha que equivale al 32,64%, tierras agroforestales (Silvoagrícola, Silvopastoril y potreros con cerca viva) con 2.433,5 Ha con una participación del 10%, formas de vegetación especial (Pajonales y matorrales) con una extensión de 528,5 Ha que representa el 2.18% y las construcciones con 27,3 Ha con una participación del 0,11%, distribuidos en el casco urbano de Matanza cuya extensión es de 24 ha, Centro poblado el Paujil (0.6 Ha) y Santa Cruz de la colina (2,7 ha).

Cuadro 4. Uso Principal del Suelo

GRAN GRUPO	GRUPO	SUBGRUPO	AREA (HA)	%
BOSQUES	Bosque Natural	Bosque Natural Secundario	9.376	38.7
		Rastrojo	3.519,6	14.6
	Bosque Plantado	Confieras	407,3	1.68
TIERRAS AGROFORESTALES	Silvoagrícola	Café tradicional y Tecnificado	1935,6	8.0
	Silvopastoril	Potreros Arbolados	373,2	1.54
		Potreros con cerca viva	121,4	0.50
	Cultivos Agrícolas	Cultivos Mixtos	482,7	1.96

GRAN GRUPO	GRUPO	SUBGRUPO	AREA (HA)	%
TIERRAS AGROPECUARIAS MIXTAS	Tierras Misceláneas	Cultivos - pastos	1.653,9	6.84
	Potreros abiertos	Pastos naturales	5.760,5	23.8
FORMA DE VEGETACIÓN ESPECIAL	Herbáceas y Arbustivas	Pajonales y matorrales	528,5	2.19
CONSTRUCCIONES	Infraestructura Construida	Urbano	27,3	0.11
TOTAL			24.186	100

Fuente: Equipo EOT

Sistemas de producción según especies cultivadas. Los cultivos más representativo del municipio por su extensión cultivada, mano de obra, producción e ingresos son en su orden (ver cuadro no. 5): café (tradicional y tecnificado) con 1935,6 has, plátano 281.6 has, maíz 273,3 has, apio 149,6 has, mora tecnificada 88 has, yuca 66 ha, frijol con 61,6 ha y tomate de mesa 53 has. las restantes 1163,5 has están dedicadas a la actividad agrícola y se encuentran repartidas entre cultivos poco tecnificados correspondientes principalmente a productos de pan coger, tales como caña, cítricos (naranja, mandarina), maracuyá, curuba, lulo, badea, ahuyama y hortalizas, que por sus pequeñas extensiones no son cartográficas.

Cuadro 5. Sistema de Producción según Especies Cultivadas

ESPECIE	Has	%	VEREDAS
1. Cultivos limpios	792,7	3,28	
Maíz Tradicional	273,3	1,13	Báchiga, Bulcaré, Santa Bárbara, Venadillo, Ciagá, Vega Grande, Ovejera
Otros	154	0,64	
Apio Tradicional	149,6	0,62	San Marcos, La Cuchilla, San Isidro
Yuca	66	0,27	Vega Grande, La Cuchilla, San Isidro
Frijol	61,6	0,25	Bachiga, Bulcaré, Salado, Venadillo, Ovejera, Guamal

ESPECIE	Has	%	VEREDAS
Tomate Tecnificado	53	0,22	Venadillo, San Francisco, Salado, Bachiga, Cabrera, Guamal
Pimentón Tecnificado	17,6	0,07	Venadillo, Vega Grande, San Marcos
Cebolla Cabezona Tradicional	13,2	0,05	
Papa	4,4	0,02	Santa Bárbara
2. Cultivos Semilimpio.	3279,5	13,57	
Café Tradicional	709,6	2,94	Quebraditas, Plazuela, Sucre, Santa Ana, Filo, Bremen, La Loma, Santa Marta, La Plazuela, Alto Bravo, Vega Grande, Venadillo, La Capilla, Aventino, San Francisco, Bachiga
Plátano	281,6	1,17	Quebraditas, Plazuela, Sucre, La Plazuela, Filo, Bremen, La Loma, Santa Marta, Santa Ana, Alto Bravo, Vega Grande, Venadillo, La Capilla, Aventino.
ESPECIE	Has	%	VEREDAS
Tomate de A.	110	0,45	Santa Bárbara, Máveda, Líbano.
Mora	88	0,36	Santa Bárbara, Ciaga, Máveda, Líbano.
Otros	864,3	3,58	Caña, Cítricos, lulo, badea, ahuyama, maracuya, curuba.
Café Tecnificado	1226	5,07	Quebraditas, Plazuela, Sucre, Filo, Bremen, La Loma, Santa Mata, Santa Ana, la Plazuela, Vega Grande, Venadillo, La Capilla, Aventino, San Francisco, Bachiga
3. Silvopastoriles	494,6	2,05	
4. Praderas de Extensión (Pastos naturales)	5760,5	23,8	
5. Rastrojo	3519,6	14,6	
6. Bosque	9783,3	40,5	
7. Vegetación especial	528,5	2,19	
TOTAL	24158,7	100	

Fuente: Dimensión Económica del EOT Matanza, Umata en Matanza, CDMB.

Nota: el anterior cuadro arroja el área de los sistemas de producción rural; no está incluida el área urbana.

El volumen de producción según los cultivos, se puede observar en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Volúmenes de producción en matanza

ESPECIE	Has	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN
CULTIVOS LIMPIOS Tn		
Maíz Tradicional	273,3	1365,5
Apio Tradicional	149,6	1020,8
Tomate Tecnificado	53	1325
Pimentón Tecnificado	17,6	70,4
Cebolla Cabezona Tradicional	13,2	198
Yuca	66	1320
Fríjol	61,6	60,4
Papa	4,4	44
Otros	154	
Total	792,7	
CULTIVOS SEMILIMPIOS		
Café Tradicional y Tecnificado	1935,6	2051,7
Plátano	281,6	3379,2
Tomate de A.	110	1100
Mora	88	352
Otros	864,3	
Total	3282,8	

Fuente: Umata Matanza

2.3.2 Estructura del empleo en Matanza. La división del trabajo en las familias campesinas de Matanza entre trabajo social y trabajo doméstico no es muy adecuada, pues estas dos funciones se funden en una sola actividad encaminada a la producción, por tanto, la participación de la mujer

campesina y sus hijos está íntimamente ligada a las labores domesticas y al trabajo directo en la producción.

Lo característico de la vida rural en el Municipio de Matanza es la cooperación al interior de la familia en las labores agrícolas en las diferentes épocas en que la mayor demanda de mano de obra lo requiere, como también en aquellas familias que no cuentan con los recursos para contratar fuerza de trabajo ajena. Esto se da principalmente en aquellas pequeñas parcelas donde la consecución de los medios de subsistencia es más complicada.

La objetivo razón del campesino al producir es la satisfacción de sus necesidades, la reproducción de su fuerza laboral y la reposición de algunos de los instrumentos de trabajo. Más en ningún momento, el objetivo es la obtención de ganancia y la consecuente acumulación de capital. Ciertamente, la economía en la que se mueve el campesino en Matanza es principalmente de subsistencia, donde vende lo que produce con el propósito de adquirir otros bienes que apunten a suplir las necesidades de educación, vivienda, salud.

Dado esto, la meta más deseable para el campesino Matancero es la de hallar ocupaciones accesorias que en épocas en las que se interrumpe el proceso productivo le permitan asegurarle a él y a su familia niveles dignos de vida.

Según cálculos del DANE para 1999, la actividad agrícola y ganadera absorbe el 71.95% de la población ocupada en todo el municipio, siendo ésta la actividad principal actividad a la que se dedican la mayoría de los habitantes tanto en el área urbana como en la rural (ver Cuadro No. 7). En la cabecera municipal, 93 personas (27.71%) de un total de 313 personas

ocupadas se dedican a faenas agrícolas y pecuarias; por su parte, en el resto del municipio existen 1.513 (78.84%) personas de una población ocupada total dicha área de 1.919 empleadas en estas actividades.

Cuadro 7. Población por Areas y Sexo según ramas de Actividades Económicas en Matanza

ACTIVIDAD	POBLACIÓN OCUPADA			CABECERA			RESTO		
	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M
Agricultura y ganadería	1606	1548	58	93	87	6	1513	1461	52
Explotación de minas	12	12	-	6	6	-	6	6	-
Industrias manufactureras	160	152	8	19	16	3	141	136	5
Electricidad, agua	1	1	-	1	1	-	-	-	-
Construcción	26	26	-	21	21	-	5	5	-
Comercio	65	54	11	43	36	6	22	18	4
Hoteles y residencia	3	1	2	3	-	2	-	-	-
Transporte y almacenamiento	9	6	3	6	4	2	3	2	1
Actividades inmobiliarias	2	2	-	1	1	-	1	1	-
Administración pública	18	12	6	17	11	6	1	1	-
Enseñanza	52	8	44	27	4	23	25	5	20
Servicios sociales y salud	25	4	21	18	4	14	7	-	7
Otras actividades comunitarias	8	7	1	6	5	1	2	2	-
Servicio domestico	19	8	11	5	1	4	14	7	7
Sin clasificación	226	162	64	47	21	26	179	141	38
TOTAL	2232	2004	228	313	219	94	1919	1785	134

Fuente: DANE.

Los propietarios de las parcelas más pequeñas que no alcanzan a absorber toda fuerza de trabajo familiar, se ven obligados a vender su fuerza laboral para así completar los ingresos que necesitan. El tamaño reducido de las parcelas no permite al campesinado de Matanza un alto grado de ocupación

real, pese a lo que se muestra en el Cuadro No. 7, porque en dicha cuantificación no se hizo distinción alguna en el grado de subutilización de la mano de obra empleada. Es decir, se anotó como mano de obra ocupada, la fuerza de trabajo empleada en periodos esporádicos.

La única fuente generadora de empleo en capacidad de absorber toda la mano de obra cuando la época lo requiere es la **agricultura**. Empero, presenta desequilibrios entre la oferta y la demanda de trabajo, ya que la dinámica en la que se desenvuelve el municipio determina un proceso de producción agropecuaria temporal y discontinua lo que impide requerimientos homogéneos y continuos de trabajadores. Lo que se presenta en el municipio de Matanza es una alta demanda de mano de obra en ciertas épocas del año y el resto de tiempo tasa altas de desempleo parcial, especialmente lo concerniente al sexo masculino.

Las oportunidades de trabajo estables, generadas en los cultivos son realmente escasas debido a los reducidos recursos económicos que determinan estrechos márgenes para la actividad productiva, predominando en el sector rural cultivos como el tomate de mesa, el maíz, el frijol, el apio, entre otros, caracterizados por la relativa escasa intensidad en el uso de la mano de obra en forma permanente.

La marcada estacionalidad del empleo de la fuerza de trabajo, le impide al campesino el dejar su actividad agrícola tradicional, es decir, no puede asegurar a él y a su familia la subsistencia separando el ingreso proveniente del producto de la parcela y el que deriva del salario que obtiene en cultivos temporales. El productor campesino de Matanza combina dos formas de ingreso: trabajador por cuenta propia en su parcela y asalariado temporal. Además, es posible que el campesino aparte de vender trabajo

ocasionalmente con el fin de atender necesidades monetarias, en ciertas épocas obtenga trabajo prestado o pague trabajo ajeno.

La derivación inmediata del empleo estacional, es la presencia del desempleo y la subocupación en ciertas épocas del año. Al aumentarse la estacionalidad, crece el número de jornadas laborales que no alcanzan a utilizarse en el año y aumenta el desempleo temporal y subempleo.

De otro lado, las variaciones en el jornal no responden a cambios en la productividad sino a la situación de un mercado laboral que opera con una oferta excedente. En síntesis se puede decir que, el modo de funcionamiento del mercado de trabajo en el municipio de Matanza, implica que la mayoría de la fuerza de trabajo obtiene sus ingresos de su condición de pequeños productores y solo estacionalmente se incorpora en calidad de asalariados al mercado de trabajo.

Se puede concluir entonces que, si bien es cierto que la economía campesina participa de la generación de empleo, este es restringido, debido no solo al reducido tamaño de la propiedad, sino también a la ausencia de fuentes de empleo continuo durante el año.

2.3.3 Sector pecuario. La población bovina en el municipio de Matanza es de 10.150 cabezas de las cuales cerca del 80% corresponden a los sistemas de doble propósito y cría.

Actualmente existen 700 vacas de ordeño, con una producción de leche cercana a 12.4660 Lts/día, para un promedio de 3.8 Ltrs/vaca/día, que aunque está 0.55 Lts/vaca/día por encima de la media departamental,

demuestra el predominio de explotaciones campesinas no tecnificadas y/o la utilización de ganado bovino no especializado en la producción lechera.

Las razas utilizadas son en su orden la cebú en un 65%, la criollo-nórdico en un 20% y la Holsteín-pardo en un 15%.

Por su parte, existen 1600 ejemplares de ganado porcino en su mayoría pertenecientes a la raza Inadrace-criollo. El tipo de explotación en su mayoría es tradicional con el 50% de participación, cría tecnificada y ceba tecnificada cada una con un 25%.

Además, se encuentran otras especies como la caprina con 300 cabezas, caballar 480, mular 820, asnal 52, la ovina con 200 ejemplares. La avicultura cuenta con 9.000 aves de postura y 7.000 de engorde, pero se caracterizan por la baja tecnología e inversión de capital.

2.3.4 Participación de la economía campesina en la producción total de Matanza. Es difícil determinar con exactitud el producto interno bruto municipal, debido a que no existen datos confiables sobre el volumen de producción; por lo tanto, el análisis que se hace en este diagnóstico es una aproximación sobre la base de los datos arrojados por la UMATA municipal.

De otro lado, el grado de agregación de las cifras del producto interno bruto sectorial no es el más adecuado para presentar la verdadera naturaleza de las tendencias de la producción agropecuaria municipal debido a que, la dinámica en la que se mezclan las distintas situaciones de producción se agrupan en lo que se conoce como agricultura tradicional.

La agricultura municipal atraviesa por una situación muy crítica, resultado en parte de las condiciones de atraso en las que se desenvuelve el proceso productivo. El inadecuado desarrollo de las fuerzas productivas y las existentes relaciones de producción se constituyen en causa de los niveles menguados de productividad, lo que en el largo y mediano plazo determina las pocas posibilidades de crecimiento del sector agropecuario.

La crisis de la economía campesina del municipio de Matanza esta ocasionada por la interacción de varios fenómenos como son: el incesante incremento de los costos de producción, la competitividad en los precios, el uso irracional de la tierra, las deficiencias del mercado, la descapitalización rural, los grupos armados al margen de ley entre otros. Esto esta amenazando fuertemente con reducir la participación de la economía campesina en el PIB, con el agravante de que tradicionalmente la economía campesina ha sido la fuente de subsistencia de las familias matanceras y la que ha determinado las tasas de crecimiento del PIB municipal en Matanza, en el que los demás sectores productivos no son representativos.

Productividad del trabajo y de la tierra. La producción por hectáreas y la productividad de la economía campesina asentada en el municipio de Matanza son extremadamente bajas. el grado de eficiencia en el proceso productivo es tan exiguo que la paupérrima situación del sector es un forzoso efecto directo del nivel de desarrollo de las fuerzas productivas.

“Las barreras económicas y sociales que impiden el acceso a una adecuada extensión de tierras, la falta de capacitación, la insuficiencia de insumos, de vías de transporte, de medios de conservación o de mercado para productos perecibles, de crédito para introducir cambios tecnológicos o para realización de cultivos de mayor valor agregado unido a la necesidad de asegurar la

subsistencia alimentaria, reducen las alternativas del campesino de incrementar la productividad de sus productos básicos”¹⁶.

Una de las causas del porque son tan bajos los niveles de productividad son las restricciones existentes a la aplicación de nuevas tecnologías, esto se debe a que una de las características más preponderantes de la economía campesina de Matanza es el tamaño reducido de las unidades de explotación (46.69% de las parcelas tienen entre 0 y 5 hectáreas. Es así como el proceso productivo de todos los cultivos en Matanza se realiza con herramientas muy sencillas en donde casi con exclusividad se utiliza la energía humana.

Es la tecnología la que induce a un mayor aumento de la productividad del trabajo la que más beneficia a las pequeñas explotaciones. Sin embargo, en Matanza la evolución de la investigación y el desarrollo de las técnicas de producción ha estado enfocada a la generación de tecnologías que incrementen la productividad de los demás factores menos el del trabajo, lo que a todas luces atenta contra el pequeño agricultor.

Para la cuantificación de los niveles de productividad de los sistemas agrarios, comúnmente se recurre a los indicadores de nivel de producción por unidad de superficie y por hombre ocupado. Para el análisis de la productividad de la tierra y del trabajo por cultivo se calcularon los rendimientos físicos obtenidos de un producto en una hectárea de terreno y los obtenidos por un jornal. Luego, se realizó una comparación de los rendimientos del trabajo y de la tierra en el municipio con los calculados por el ICA y la Secretaria de Agricultura Departamental, para la nación y el departamento.

¹⁶ Gualmatan 154

2.3.5 Condiciones de comercialización. En el municipio de Matanza siempre han existido una serie de limitantes dentro del funcionamiento del mercado que han impedido la ampliación de este y consecuentemente la realización de los productos generados por las economías campesinas. tal situación se ha traducido en una incertidumbre respecto al precio de las cosechas tanto por las fluctuaciones incesantes del mismo, la precaria capacidad organizativa a nivel de productores campesinos, los sistemas rudimentarios de transformación, la ausencia de centros de acopio idóneos, como por la falta de vías y medios de transporte. el intermediario se ha aprovechado de dichas circunstancias para obtener grandes ganancias, en detrimento de lo que le corresponde al productor directo.

Canales de comercialización. La producción en Matanza destinada a la venta casi siempre termina en las manos de los intermediarios, quienes se encargan de recoger a orilla de carretera los productos, para luego transportarlos fuera del municipio.

El campesino de Matanza vende sus productos en la finca ó a orilla de carretera y en la plaza del mercado del municipio cuando la distancia a esta y la rentabilidad del producto agrícola se lo permiten. Empero existen cerca de dieciocho (40) agricultores del municipio que se desplazan hasta el mercado campesino de la Ciudad de Bucaramanga el día domingo para ofrecer sus productos y los de algunos vecinos que por encargo son traídos ó que ellos le han comprado a estos.

El principal punto de mercadeo de la producción del municipio de Matanza es la ciudad de Bucaramanga. No obstante, debido a la configuración de la malla vial municipal, la comercialización de los productos de ciertas veredas se realiza hacia los municipios de Rionegro y El Playón, en primera instancia y como paso obligado hacia la capital del Departamento. Se puede decir,

que los productos de la parte oriental del municipio tiene como único destino la ciudad de Bucaramanga; la noroccidental el municipio de El Playón; y la suroccidental el municipio de Rionegro.

Los campesinos cuyo tamaño de su parcela es muy reducido y de la cual se puede extraer cierto excedente de producción, se ven abocados a venderle a los intermediarios ya que el precario estado de la red vial municipal y la falta de recursos económicos no le permiten producir un volumen que sea significativo en el mercado y que cubra los altos costos de corte, empaque y transporte de dicha producción.

Falta a nivel municipal entonces, una organización económica sólida entre los pequeños productores para que reúnan sus cosechas y en acuerdo común compartan los gastos que implican la realización total de sus cultivos en plazas mayoristas, y que les permita cierto poder de decisión sobre los precios para que éste sea el más adecuado, guardando para sí las ganancias que antes le competían al intermediario.

En las unidades económicas pequeñas el transporte de los productos cosechados hasta el lugar de venta al intermediario se da por trochas y empleando como medio de transporte la propia espalda del agricultor, quienes por falta de dinero y de parcelas más grandes no pueden tener animales de carga. Tal situación mejora a medida que el tamaño de la propiedad crece.

Además, existen vehículos que se especializan en el transporte de los productos agropecuarios, desde los sitios tomados como lugar de concentración de la producción hasta el lugar de destino final que es el Área Metropolitana de Bucaramanga. El valor de transporte varía según el lugar de origen y la carga transportada, lo que a la larga se elige como

componente importante del precio de los productos provenientes de Matanza.

Organizando la infraestructura del transporte en los municipios se obtiene una mejor articulación entre la producción y consumo de productos, ya que se conquista un mayor número de mercados internos en beneficio de la economía departamental y municipal.

En conclusión, el proceso de mercadeo es ineficaz en el municipio dado las grandes deficiencias del sistema de transporte, las vías de penetración a las distintas veredas, la falta de centros de acopio y la inexistencia de una organización campesina productora.

2.3.6 Relaciones de producción. Las relaciones de producción se desarrollan en conexión directa y en dependencia recíproca con las fuerzas productivas de la sociedad, actuando como forma de existencia y desarrollo de estas últimas. Es por esto que las fuerzas productivas del municipio de Matanza se encuentran atrasadas al igual que las relaciones de producción, caracterizándose por ser de tipo precapitalista.

En el municipio de Matanza no existen empresas agropecuarias e industriales que contraten fuerza de trabajo en forma permanente bajo la relación de un salario del cual dependan exclusivamente. Esto significa abiertamente la ausencia de relaciones capitalistas de producción en el municipio.

A manera de conclusión se puede decir, que el atraso existente en las relaciones de producción es consecuencia directa del estado de estancamiento en que se encuentran las fuerzas productivas, carentes a todas luces de la dinámica necesaria para impulsar el desarrollo de redes

económico-sociales. A pesar de estar inserta la economía campesina en mecanismos de reproducción capitalista, la racionalidad económica no es de este tipo ya que se limita a la producción simple, prevaleciendo en su interior relaciones de producción de tipo precapitalista.

2.3.7 Valor agregado y nivel de transformación. La inexistencia de agroindustrias en el municipio de Matanza indica que el nivel de transformación y de valor agregado de los productos agrícolas sea nulo. Los productos son comercializados en la misma forma como son extraídos de la parcela.

El difícil acceso al capital financiero, la inexistencia de tecnología en el medio, entre otras causas, dificulta la agregación de valor por parte del campesino a sus productos, lo que redundará en un estrechamiento de las posibilidades de ampliación del mercado laboral y por ende del ingreso de los campesinos, este factor a hecho que el municipio se encuentre estancado comercialmente, además eso lo convierte en incompetente ante los demás municipios de la provincia de Soto Norte, los cuales en su mayoría cuentan con subproductos propios, como es el caso de los derivados de la leche; estos municipios cuentan en la actualidad con Microempresas familiares.

2.3.8 Actividad minera. En la vereda Ovejera se encuentran dos explotaciones mineras de calizas. Estas unidades productivas mineras tienen como propósito la explotación y transformación de caliza para la obtención de productos empleados para la fabricación de abono, concentrados, cemento y plásticos. La explotación la desarrollan a cielo abierto, en pendientes mayores del 60% y utilizan explosivos. Se presentan afloramientos rocosos de caliza en bancos de 1 a 2 mts de espesor, desprovisto de vegetación natural. Estas rocas están cubiertas en algunos sectores por suelos

residuales pocos profundos. Las unidades se localizan en la región de bosque húmedo Premontano con una altura entre los 800 a 200 msnm.

La caliza volada con dinamita, es transportada a las plantas y allí se reduce el tamaño de los bloques explotados con porras manuales; la roca se pasa luego por una trituradora de mandíbula que reduce el tamaño a 2 o 3 pulgadas y luego se pasa a molinos, generalmente de martillos, para obtener las diferentes granulometrías por medio de Cribas. Los productos de estas minas son: triturados para construcción; granulados y finos para los concentrados de aves; finos para encalado de suelos como cal agrícola. La producción de estas dos minas en conjunto suman aproximadamente unos 120 mts³ al año. Las dos explotaciones poseen licencia del ministerio de minas y energía.

2.3.9 Impacto ambiental. La ubicación del municipio de Matanza sobre la vertiente occidental de la cordillera oriental es la causa de las altas pendientes del terreno. El 83% del territorio municipal (20.028 has) tiene pendientes entre 25-70%, un 7% (1.705 has) están ubicadas en terrenos con pendientes mayores a 71%, mientras que el 6% del territorio municipal equivalente a 1.476 hectáreas se consideran terrenos de relieve bajo con pendientes moderadas. En pocas palabras, se puede decir que el aspecto físico -geográfico del municipio esta constituido por terrenos de ladera con altas pendientes y vertientes que imposibilitan o restringen el uso del suelo en actividades agropecuarias.

2.4 DIAGNOSTICO DEMOGRÁFICO

En este ítem se busca conocer el tamaño o volumen de la población de Matanza y especialmente la composición de la población de acuerdo a las características como la edad, sexo, lugar de residencia: zona rural y urbana a

partir de algunos Censos del DANE: 1973, 1985 y 1993, así como proyecciones. Igualmente se presentan datos recopilados con representantes de las comunidades sobre población total, migración, entre otros.

2.4.1 Población por zonas, Total y Proyecciones. El municipio de Matanza como parte de la Subregión de la Cuenca Superior del Río Lebrija-CSRL- representaba en 1985 el 0,92 % de esa población y para 1993 el 0,75%, observándose una disminución en su participación total.

A nivel interno, este municipio presenta una población total durante los diferentes Censos, así: (Cuadro No.8, Gráfica No. 2). A nivel de zonas, se observa de un Censo a otro que se mantiene la predominancia de la población en la zona rural y un incremento de su población en contraste con una migración de la urbana. (Cuadro 8)

Cuadro 8. Población Total En Matanza Según Censos 1973, 1985, 1993 y Proyección 1999

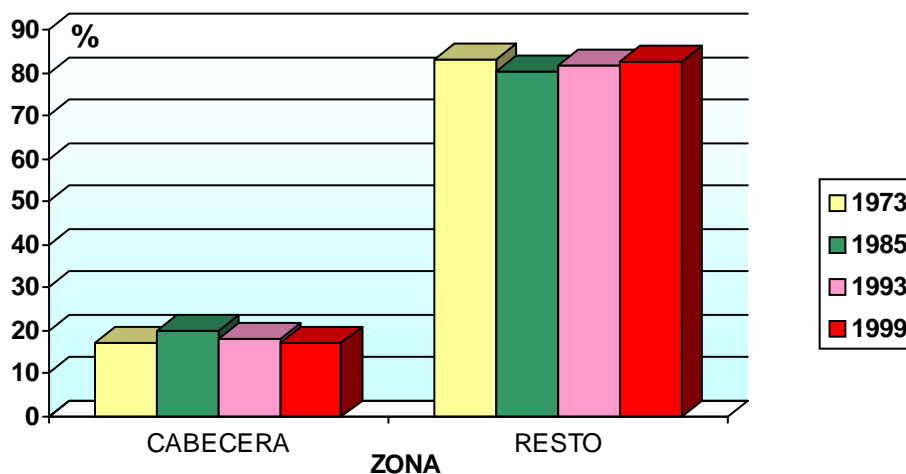
AÑO	CABECERA		RESTO		TOTAL	
	Total	%	Total	%	Total	%
1973	1206	17,16	5824	82,84	7030	100
1985	1248	19,84	5043	80,16	6291	100
1993	1159	18,17	5218	81,83	6377	100
1999	1286	17,3817 *	6113	82,62	7399	100

* NIVEL DE URBANIZACIÓN 3

Fuente: DANE. Censos y Población Ajustada 1993 y Proyección 1999

17 El nivel de urbanización es para 1.999 de 17,38% relación población urbana/población total

Gráfica 2. Población Total Matanza Censos 1973, 1985, 1993 y 1999.



Fuente: autora

La población según datos de los Representantes de las Comunidades, así como del Hospital San Rafael de Matanza y de acuerdo a las veredas que manejan, así como las Microcuencas.

Cuadro 9. Población total y por Veredas En Matanza 1.999

MICROCUENCA	VEREDA		POBLACIÓN TOTAL	
	No.	NOMBRE	SEGÚN COMUNIDADES	SEGÚN PROM. HOSPITAL
SILGARA, RIONEGRO ALTO	1	MAVEDA*	240	190
	2	PARAMILLO	40	40
	3	SINAI	118	118
	4	LIBANO	177	197
	5	LA PLAZUELA	100	100
	6	SANTA ANA	150	182
	7	SUCRE	200	215
	10	EL FILO	216	217
		CASCO URBANO SANTA CRUZ	246	236
		SUBTOTAL	1487	1495

MICROCUCIENCA	VEREDA		POBLACIÓN TOTAL	
	No.	NOMBRE	SEGÚN COMUNIDADES	SEGÚN PROM. HOSPITAL
RIONEGRO MEDIO	8	QUEBRADITAS	216	252
	9	ALTO BRAVO	155	155
		SUBTOTAL	371	407
LA MALA	11	LA LOMA	83	83
	12	BREMEN	1000	699
	13	SANTA MARTA	162	224
		SUBTOTAL	1245	1006
GUARUMALES	14	SAN CARLOS	375	340
	16	AVENTINO	169	169
	17	LA CAPILLA	360	366
	20	VEGA GRANDE	225	211
		SUBTOTAL	1129	1086
SURATA ALTO BAJO	15	BACHIGA	130	124
	18	CABRERA	77	77
	22	GUAMAL	200	130
	23	EL SALADO	154	148
	19	BULCARE	137	134
	27	OVEJERA	108	108
	29	SANTA BARBARA	80	100
		CASCO URBANO MUNICIPAL	1173	1173
	SUBTOTAL	2059	1994	
SURATA BAJO MEDIO	21	CIAGA	128	80
	24	LA CUCHILLA	119	60
	25	SAN ISIDRO	128	109
	26	EL TANQUE	80	80
	28	EL PALMAR	150	150
	30	VENADILLO	136	136
	31	SAN FRANCISCO	300	300

MICROCUEENCA	VEREDA		POBLACIÓN TOTAL	
	No.	NOMBRE	SEGÚN COMUNIDADES	SEGÚN PROM. HOSPITAL
SURATA BAJO MEDIO	33	MATAJIRA	47	50
	34	JABONCILLO	50	50
		SUBTOTAL	1207	1199
6		TOTAL	7498	7187

* Vereda que conforma la microcuenca de Silgarà

Fuente: E.O.T. Comité Social Matanza, Formularios Situación Veredal y Promotoras 1.999 y Hospital Integrado San Rafael Matanza, 1.999

Con respecto a los datos presentados en el Cuadro No. 9, la información para el Esquema considerada de mayor confiabilidad son los arrojados por la Comunidad, pues esta información se recopiló por medio de los Representantes de las Juntas de Acción Comunal. Igualmente, al realizarse la totalización de las diferentes columnas en este cuadro, (comunidad, hospital) se encuentra que la más cercana al dato que manejó el DANE es el de las Comunidades.

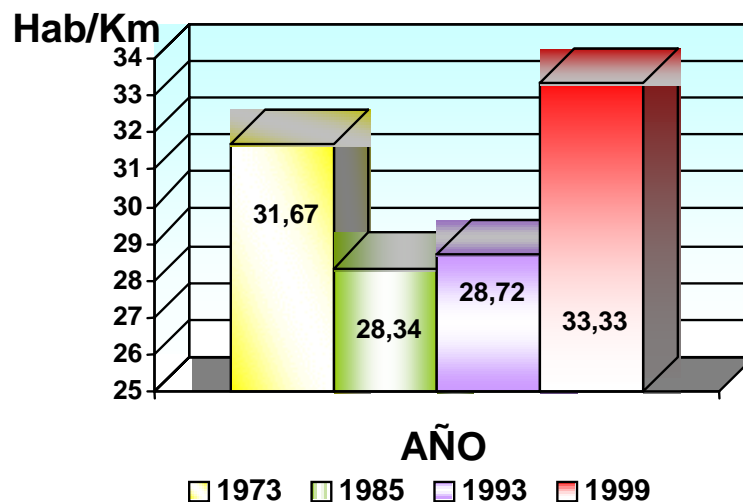
2.4.2 Densidad poblacional¹⁸. La distribución de la población en el mundo es desigual y esta situación se traduce en parte por factores geográficos, tales como el clima, la configuración del terreno, la fertilidad misma de los suelos, la presencia de conflicto armado también para el caso de Matanza, entre otros. La influencia de los factores geográficos se ve modificada por factores culturales como el tipo de actividades económicas, la técnica, la política social y la organización económica¹⁹.

18 GAMBOA G, Alvaro . Demografía. Es la relación entre la población de una región y su superficie en un período determinado. Se representa en habitante por kilómetro cuadrado. Pág. 29

19 Ibid. Pág. 48

La distribución territorial de la población en Matanza en los diferentes Censos: 73, 85, y proyección 1997 sólo presenta una disminución durante 1985, manteniéndose ésta densidad por habitante por kilómetro cuadrado, así:

Grafica 3. Densidad Poblacional Matanza



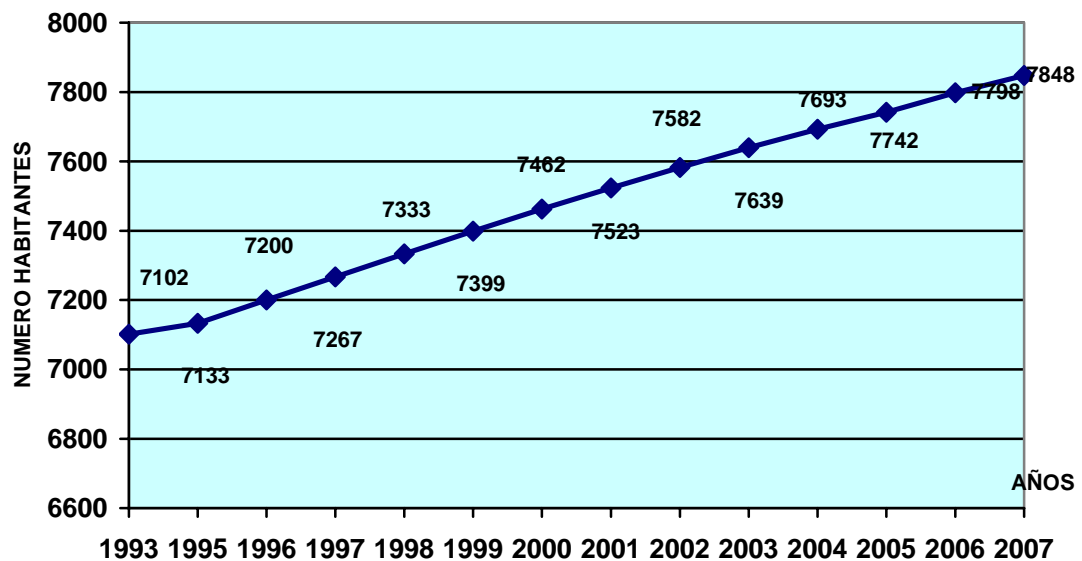
Fuente: autora

Con respecto a esta distribución por Microcuencas, se encuentra que la de Rionegro Medio es la de mayor concentración de población por hectáreas: 48,11, siguiendo la de Suratá Alto Bajo (donde se incluye el casco urbano).

Las microcuencas de la Mala, Guarumales y Suratá Bajo Medio tienen concentraciones similares, siendo Rionegro Alto la de menor en todo el territorio matancero.

El crecimiento de población en Matanza hasta el año 2007 se puede apreciar en la Gráfica 4.

Grafica 4. Población de Matanza 1993 a proyecciones 2007

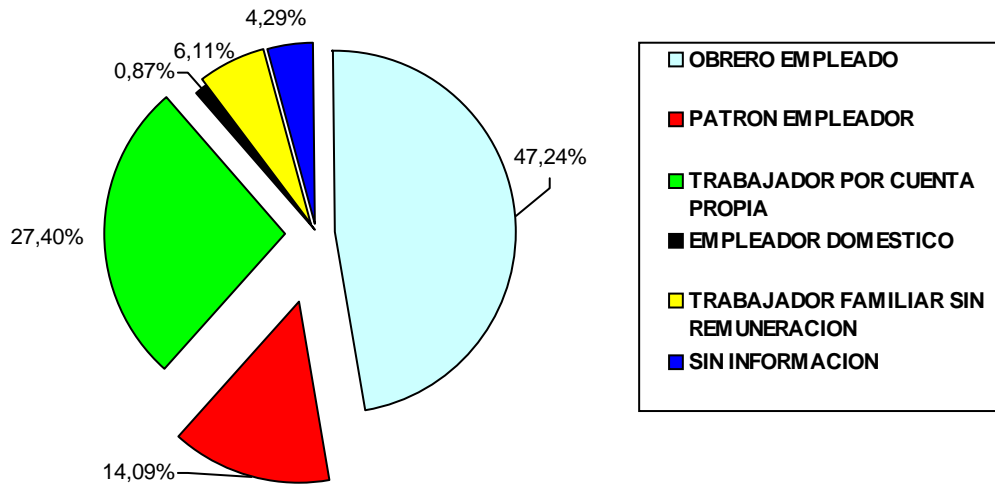


Fuente: DANE . Censo 1.993 y Carpeta de Proyecciones.

Según las proyecciones del DANE se evidencia un crecimiento mínimo en la población de Matanza, es decir que en los siguientes siete (7) años se proyecta sólo un crecimiento de 386 personas para un promedio por año de 56 personas, crecimiento que ha sido constante desde el Censo de 1.993, aunque con algunas variantes resultadas de causas anteriores y de acuerdo a los grupos de edad predominante en el censo.

Las proyecciones elaboradas por el DANE se realizan con base en datos cuantitativos ajustados por períodos, lo cual deja de lado circunstancias no previstas que aceleren o disminuyan el crecimiento de la población como situaciones de violencia, procesos productivos en otros municipios, apertura de vías internacionales, entre otras.

Gráfica 5. Posición Ocupacional Total de 12 Años y mas.



Fuente: autora

La rama o área de actividad de la población total ocupada en el municipio de Matanza, es netamente la agricultura y la ganadería en un 71.96% siendo labor predominante en los hombres ubicados en la zona rural. En un segundo lugar está la industria manufacturera (7.16% en total y de mayor predominio en los hombres en la zona rural), seguido de la actividad del comercio y la enseñanza (prioritaria en las mujeres tanto en lo urbano como rural). Un 10.12% presenta información sin clasificar, especialmente en los hombres y de la zona rural municipal.

2.4.3 Pobreza

Necesidades Básicas Insatisfechas. Las Necesidades Básicas Insatisfechas hacen relación al conjunto de condiciones de carencia

claramente identificadas y de validez universal, inherentes a la naturaleza del hombre y para cuya resolución éste tiene potencialidades²⁰.

Las Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI- se miden mediante cinco indicadores simples: vivienda inadecuada, vivienda sin servicios básicos, hacinamiento crítico, alta dependencia económica e inasistencia escolar.

El Porcentaje de Personas por indicadores de NBI por Zonas según Censo 1993 tanto a nivel departamental como Matanza, presenta porcentajes superiores al promedio en Santander en la zona rural en servicios inadecuados solamente (Cuadro 10) y su porcentaje de miseria en el casco urbano es relativamente bajo al departamental.

Cuadro 10. Porcentaje de Personas por Indicadores De NBI Dpto de Santander y Matanza por Zonas, 1.993

	% VIVIENDA INADECUADA	% SERVICIO INADECUADOS	% HACINAMIENTO	% INASISTENCIA ESCOLAR	ALTA DEPENDENCIA ECONOMICA	NBI COMPUESTO	% MISERIA
TOTAL DEPARTAMENTO	7.0	7.6	12.9	7.3	13.3	31.7	11.5
CABECERA	4.2	3.6	8.2	3.8	8.4	20.7	5.4
RESTO	13.1	16.4	23.3	15.1	24.1	55.8	24.9
MATANZA							
TOTAL	3.1	8.8	16.0	11.0	16.9	40	11.7
CABECERA	3.4	1.6	5.6	3.3	15.3	40.7	5.2
RESTO	3.0	10.4	18.3	12.7	17.3	23.2	13.1

Fuente: Gobernación de Santander, Anuario estadístico, pag. 86, 91 y 93

20 MAX NEEF, Manfreel. Necesidades y Calidad de Vida. 1986

El porcentaje de hogares²¹ por indicadores de NBI Dpto. de Santander y Zonas según Censo 1993, nos arroja que Matanza está por debajo de los promedios departamentales sólo en uno (1) indicador, vivienda inadecuada y por zonas, como hacinamiento e inasistencia escolar, pero si se revisa el NBI compuesto este presenta un porcentaje inferior especialmente en la zona rural. Cuadro 11.

Cuadro 11. Porcentaje de Hogares por Indicadores de NBI Dpto . de Santander y Matanza por Zonas, 1.993

	% VIVIENDA INADECUADA	% SERVICIO INADECUADOS	% HACINAMIENTO	% INASISTENCIA ESCOLAR	ALTA DEPENDENCIA ECONOMICA	NBI COMPUESTO	% MISERIA
TOTAL DEPARTAMENTO	7.3	7.5	8.7	5.0	9.9	26.6	8.6
CABECERA	4.5	3.8	5.8	2.7	6.3	17.4	4.3
RESTO	14.1	16.4	15.5	10.7	18.9	48.8	19.1
MATANZA							
TOTAL	3.7	9.2	10.2	8.4	13.6	34.0	8.8
CABECERA	3.4	1.5	3.4	1.9	11.2	17.2	3.4
RESTO	3.8	11.2	11.9	10.1	14.3	38.3	10.2

Fuente: Gobernación de Santander, Anuario Estadístico. Pág. 91 y 93.

Con respecto a los diferentes Censos como 1973, 1985 y 1993 el % de Personas por indicadores de NBI para Matanza según los indicadores de vivienda inadecuada, servicios inadecuados, hacinamiento, inasistencia escolar y alta dependencia económica (Cuadro No. 12), en los diferentes Censos ha venido disminuyendo el departamental y a nivel de Matanza, excepto el de vivienda inadecuada que a pesar de ser menor en 1985 se

21 Hogar: entendido éste como la unidad social conformada por una personas o grupo de personas que se asocian para compartir el alojamiento y la comida. Es decir, el conjunto de personas que residen habitualmente en la misma vivienda o en parte de ella (viven bajo el mismo techo) que están o no unidas por lazos de parentesco, y que cocinan en común para todos su miembros (comen de la misma olla). Dane. Datos nacionales. Pág. 225, 226

incrementa para 1993, como en hacinamiento y la alta dependencia económica.

Cuadro 12. Porcentaje de Personas por Indicadores de NBI Según zona y Censos 1.973, 1985 Y 1.993.

MUNICIPIO	VIVIENDA INADECUADA %			SERVICIOS INADECUADOS %			HACINAMIENTO %			INASISTENCIA ESCOLAR %			ALTA DEPENDENCIA ECONOMICA %			NBI COMPUESTO %		
	1973	1985	1993	1973	1985	1993	1973	1985	1993	1973	1985	1993	1973	1985	1993	1973	1985	1993
TOTAL SANTANDER	29.1	9.3	7.0	34.9	23.9	7.6	37.0	16.4	12.9	32.9	11.8	7.3	34.8	15.3	13.3	X	43.6	31.7
	11.2	1.7	3.1	19.8	24.0	8.8	43.3	15.3	16.0	38.1	16.0	11.0	39.1	11.6	16.9	X	48.2	40.0

Fuente: DANE. La Pobreza en Colombia, Tomo I, Censos 1985, 1973 y 1993.

Realizando el comparativo de los censos anteriores en el % de Hogares por Indicadores de NBI por zona se tiene que el indicador de servicios inadecuados tanto en el departamento como en Matanza presenta grandes avances, incrementándose ampliamente el hacinamiento y la alta dependencia económica de 1985 a 1993, para 1.993 no se obtendrá este dato específico (Cuadro 13).

Cuadro 13. Porcentaje de Hogares por Indicadores de NBI según Zona y Censos 1985 y 1.993

MUNICIPIO AÑO	VIVIENDA INADECUADA %		SERVICIO INADECUADOS %		HACINAMIENTO %		INASISTENCIA ESCOLAR %		ALTA DEPENDENCIA ECONOMICA %		NBI COMPUESTO %	
	1985	1993	1985	1993	1985	1993	1985	1993	1985	1993	1985	1993
TOTAL SANTANDER	10.3	7.3	24.8	7.5	11.1	8.7	8.2	5.0	11.6	9.9	39.9	26.6
	3.0	3.7	24.2	9.2	8.5	10.2	10.3	8.4	10.7	13.6	41.6	34.0

Fuente: DANE La pobreza en Colombia tomo I. Censos 1.985 y 1.993

2.4.4 Salud. La salud como un estado satisfactorio de bienestar físico, mental y socioeconómico, no sólo constituye un fin en sí mismo, sino que además, es un instrumento al servicio del desarrollo, y en consecuencia de la planificación territorial²².

En el siguiente ítem se busca plantear la situación en salud del municipio de Matanza específicamente el estado de salud de la población con base en movilidad, mortalidad, estado nutricional, igualmente la atención a las personas con las características del servicio, programas ofrecidos, cobertura²³, entre otros. En atención al ambiente se revisa los programas de saneamiento ambiental y por último el recurso humano e institucional existente para la prestación del servicio social de salud.

➤ **Estado de salud de la población**

Tipos de Discapacidad: para el Censo 1.993, el municipio de Matanza, presenta una población con diferentes tipos de discapacidad, existen 14 personas en la cabecera municipal, especialmente de 65 años y más, distribuida en 4 hombres y 5 mujeres con diferentes discapacidades como ciega (9), sordera (con 8 de los cuales 5 presentan los hombres) y retraso o deficiencia mental (con 2) .

Con respecto a la zona rural se registran 71 personas con alguna discapacidad, siendo mayor a 20 personas entre las edades de 45 a 65 años y de 65 y más especialmente entre las mujeres (23 a 21 hombres).

22 DELGADO BRAVO, María Teresa y MENDEZ VERGARA, Elías. Planificación Territorial Medio Ambiente y Calidad de Vida. Talleres Gráfico, Septiembre de 1.996.

23 Ibid . Planificación Territorial, Medio Ambiente y Calidad de Vida . Pág. 7

El tipo de discapacidad con mayor frecuencia se encuentra en el retraso o deficiencia mental con 24 pobladores con igual proporción por sexo y una marcada frecuencia entre población de 14 a 44 años.

La siguiente enfermedad de mayor presencia es la ceguera, siendo sólo 7 hombres la que la padecen en contraste con 13 mujeres²⁴. (Ver cuadro 14.).

Cuadro 14. Población Total Censada en hogares particulares, por Tipo de Discapacidad según Areas, Sexo, Matanza 1.993.

AREA SEXO	TOTAL	Población Con alguna discapacidad	TIPO DISCAPACITADO						NINGUNA ANTERIORES
			CEGUERA	SORDERA	MUDEZ	RETRASO Ó DEFICIENC. MENTAL	PARÁLISIS		
							MS	MI	
TOTAL	6306	85	29	23	6	26	4	7	6221
CABECERA	1138	14	9	8	0	2	0	0	1124
RESTO	5168	71	20	15	6	24	4	7	5097
HOMBRES									
TOTAL	3367	43	9	13	3	13	2	6	3324
CABECERA	534	6	2	5	0	1	0	0	528
RESTO	2833	37	7	8	5	12	2	6	2796
MUJERES									
TOTAL	2939	42	20	10	3	13	2	1	2897
CABECERA	604	8	7	3	0	1	0	0	596
RESTO	2335	34	13	7	3	12	2	1	2301

Fuente : DANE, Censo 1.993 Matanza, 1.993.

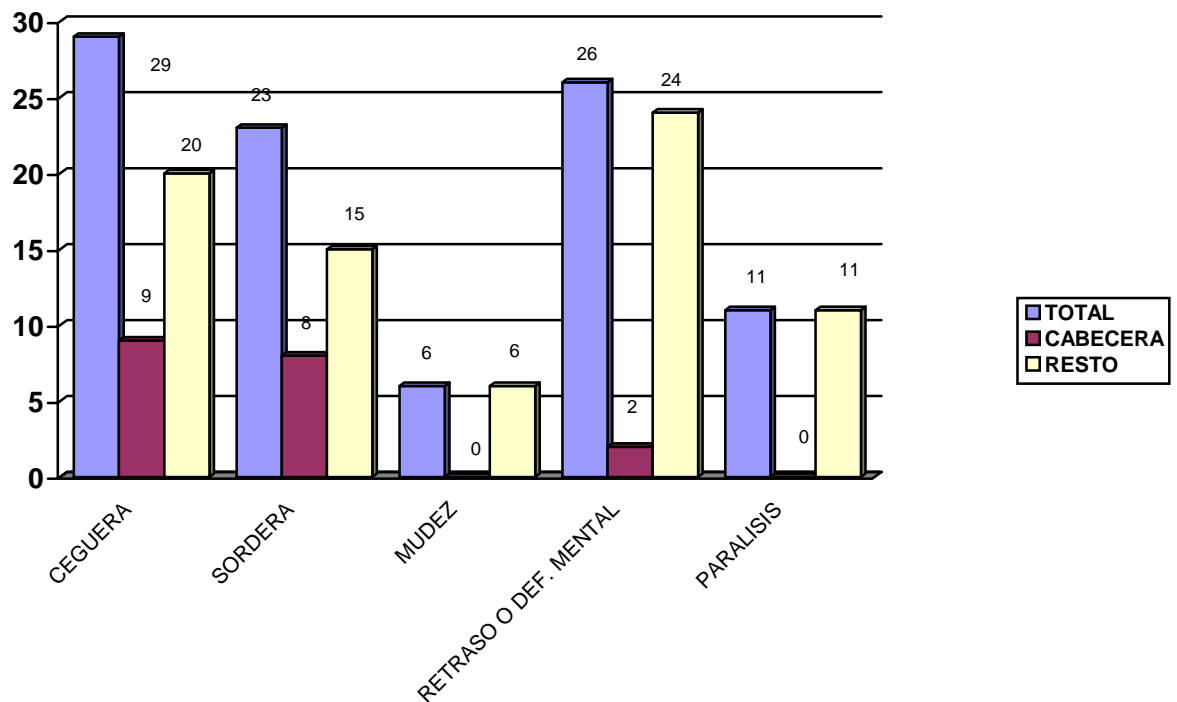
➤ **Natalidad.** Las tasas brutas de natalidad²⁵, que expresa la fecundidad se ha presentado en el municipio con el siguiente comportamiento: Comparando

24 DANE. Censo 1.993. Información estadística municipio de Matanza Cuadro No. 6

25 Se refiere al número de nacimientos vivos ocurridos durante un periodo determinado normalmente en un año en un área definida. T.N. = (Nacidos Vivos / Población Media) x 1000

la Tasa Bruta de Natalidad por años, se encuentra que de 1985 a 1993 hubo un incremento del 4,83%, es decir un promedio por año de 6,6 nacimientos. De 1993 a 1997 se mantuvo el promedio de natalidad igual que el año siguiente, demostrando la estabilidad y mínimo crecimiento poblacional, producto quizás de campañas de control de la natalidad adelantadas en el municipio, entre otros motivos.

Grafica 6. Población Total Discapacitada En Matanza Según Área, 1993



Fuente: autora

Con relación a los partos, los abortos y nacimientos ocurridos en los Hospitales de la Regional durante 1.995 se pueden apreciar en el Cuadro No. 15, presenta mayor número de partos y abortos significativo con respecto al Departamental.

Matanza presenta valores menores con respecto al 94, donde se cuenta con 47 nacimientos muertos (2550 gr. o menos) y 40 vivos (con 2500 gr. o más) representando sólo el 0.4372 % de los nacidos vivos en la Regional con 20 semanas o más de 2500 gr. o más.

Cuadro 15. Partos, Abortos y Nacimientos ocurridos en los Hospitales de la Regional durante 1999.

	Partos y Abortos		NACIMIENTOS					
	20 SEMANAS Ó MENOS	ORGANISMO	20 SEMANAS				20 SEMANAS Ó MÁS	
			2.550 gr. Ó menos		2500 gr ó menos		2500 gr ó más	
			VIVOS	MUERTOS	VIVOS	MUERTOS	VIVOS	MUERTOS
Tota Departamento 1.994	2640	20303	0	2640	644	133	19550	77
1995	2548	20365	0	2548	1104	139	19141	109
Total Regional								
9 organismos 1994	1275	9989	0	1275	379	82	9560	24
1995	1312	10054	0	1312	838	100	9149	51
Matanza 1994	6	77	0	6	0	0	77	0
1995	7	40	0	7	0	0	40	0

Fuente: Secretaria de Salud departamental

En el municipio de Matanza para el año 1.993, en la población femenina de 12 años (que son 1327) se registraron 133 partos²⁶ o sea el 10.02% de esta población, siendo mayor el número de nacidos en la zona rural con un 79,7% (o sea 106 nacimientos) y especialmente entre las edades de 15 a 34 donde hubo 98 nacimientos, presentando casos de 4 partos en mujeres con edades entre los 35 y 39 años, 3 partos en mujeres entre 40 a 44 años y un solo caso donde la mujer es mayor de 45 años, ésta última situación no se dio en el casco urbano.

²⁶ Para 1974 se registraron 190 (100 hombres y 90 mujeres) donde 109 en la zona rural y 81 en la urbana. Gobernación de Santander.

➤ **Perfil Epidemiológico.**

Mortalidad: la tasa de mortalidad²⁷, que expresa las defunciones registradas en un periodo y un área determina para los diferentes Censos en Matanza corresponde a:

Para el año de 1.990, el Dane registra 19 defunciones en Matanza, 13 durante el año 1.989 y 32 para el año 1988, situación que presenta una disminución especialmente hacia los accidentes.

Cuadro 16. Tasa de Mortalidad

	TOTAL	MENORES 1 AÑO	HOMICIDIO	CANCER	ISQUEMIA CORAZON	ENFERM. RESPIRATORIA	ACCIDENTE	ENF. CIRC. PULMONES CORAZON	CEREBRO VASCULAR	AFECCI ONES PERINA TAL
1988	32	2	1	3	3	1	8	2	2	-
1989	13	2	2	2	-	-	1	1	1	1
1990	19	-	3	2	1	-	1	3	1	-

Fuente: Hospital Integrado San Rafael de Matanza

Según rangos de edad se presenta que la causa de muerte más constante es la insuficiencia cardiaca congénita en edades de 60 y más años, siendo atribuida a complicaciones de la edad avanzada. Otra causa es la neumonía la cual se presenta en todas las edades debido a las características de la enfermedad y a las condiciones del medio ambiente. El homicidio es otra de las principales causas, entendida por la situación de violencia que reina en la zona, quizás no sea representativo el número por que no se registran estas defunciones muchas veces en el hospital o en la Registraduría (ver cuadro 17)

27 La MORTALIDAD se define como el número de defunciones registradas durante un periodo y en un área determinada y se expresa por medio de la Tasa Bruta de Mortalidad : (Defunciones / población Media) x 1000

A nivel de representantes de las diferentes veredas y de acuerdo al registro de las Promotoras de Salud se tiene que las causas de la morbilidad en Matanza es: (ver cuadro 18)

Cuadro 17. Mortalidad Registrada por Rangos de Edad en Matanza para 1998

CAUSA	-1 Año	1-4 Años	5-14	15-49	50-59	60 Y MAS	TOTAL
Insuficiente cardiaca						4	4
Neumonía	1			1	1	1	4
Homicidio				1	2		3
Infarto agudo miocardio						2	2
Accidente vehículo y moto				2			2
Enfermedad aparato respiratorio						1	1
Cáncer pulmón						1	1
Diarrea y enteritis	1						1
Ahogamiento o por sumersión		1					1
Deshidratación						1	1
TOTALES	2	1		4	3	10	19

Fuente: Hospital Integrado San Rafael de Matanza, Registro de Estadística 1998

Cuadro 18. Causas de Mortalidad según Representantes de las Veredas en Matanza, 1998.

MICROCUENCA	VEREDAS	PARO CARDIACO	CANCER	VIOLENCIA	INTOXICACION	IRA	ACCIDENTE DE TRABAJO	HIPERTENSION	AHOGADOS	OTROS
RIONEGRO ALTO										
	SANTA CRUZ					X				
GUARUMALES										
	SAN CARLOS	X		X						
	AVENTINO	X								
SURATA BAJO MEDIO										
	MATAJIRA			X		X				X

MICROCUEENCA	VEREDAS	PARO CARDIACO	CANCER	VIOLENCIA	INTOXICACION	IRA	ACCIDENTE DE TRABAJO	HIPERTENSION	AHOGADOS	OTROS
SURATA ALTO BAJO										
	BACHIGA		X							
	GUAMAL	X							X	
	CABRERA	X		X	X					
	BULCARE		X							
	SALADO				X					
	OVEJERA		X				X	X		
	SANTA BARBARA					X				

Fuente: Dimensión Social EOT Matanza . Formulario a Promotoras de Salud.

Con respecto a la población INFANTIL, la Tasa de Mortalidad²⁸, es la obtenida del número de defunciones entre menores de 1 año sobre nacidos vivos durante el período y un área determinada²⁹. Para el municipio de Matanza, se obtienen datos de la Registraduría municipal y solo en el año 1996 hubo defunción de un menor de 3 años, en el 94 igualmente de un menor de 1 año. El hospital Integrado San Rafael de Matanza, reporta para 1998 dos defunciones por neumonía y diarrea-enteritis.

Según los datos de mortalidad y nacidos vivos para 1994 y 1998, se tiene que la Tasa de Mortalidad Infantil- TMI- es de menos de 20%, y presentan un incremento de la misma del 94 al 98 directamente proporcional al crecimiento población de este grupo de edad.

Morbilidad: Matanza para 1.996 presenta según el DANE, una morbilidad por consulta externa por grupos etéreos como se aprecia en el cuadro No. 19, siendo predominante en menores de un año la bronquitis, asma, enfermedad de la piel, del tejido cutáneo, quemaduras entre otros.

²⁸ Tasa de mortalidad es igual a defunciones de 0 a 1 año/ nacidos vivos por 1000

²⁹ Ibid. Pág.

Cuadro 19. Morbilidad Por Consulta Externa 1.996* Matanza

EDAD	ENFERMEDADES		
MENORES DE 1 AÑO	<ul style="list-style-type: none"> - Influenza - Helmintiasis - Micosis Superficiales - Asma 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedad ojo y Anexas - Mortalidad y Morbilidad perinatales - Bronquitis - Enfermedad de la piel y tejido cutáneo 	<ul style="list-style-type: none"> - Enteritis y otras enfermedades diarreicas - Otras Virosis - Enfisema - Quemaduras
A 4 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> - Influenza - Enteritis y otras enfermedades diarreicas - Enfermedades de la piel - Micosis Superficiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Helmintiasis - IRA - Enfermedad aparato respiratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades de dientes - Otras Virosis - Traumatismo superficial
5 A 14 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> - Helmintiasis - Enteritis - Enfermedad del oído - Enfermedad aparato urinario 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades de dientes - Virosis - Apófisis Mentoide - Laceraciones, heridas 	<ul style="list-style-type: none"> - IRA - Influenza - Enfermedades de la piel - Traumatismo Vasos sanguíneos
15 A 44 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades de dientes - Helmintiasis - Ulceras gástricas y duodenales - IRA 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedad órganos genitales - Enfermedad aparato urinario - Laceraciones - Influenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades de la piel - Enfermedades sistema nervioso - Heridas y traumatismos vasos sanguíneos
45 A 59 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> - Ulceras gástricas y duodenales - Laceraciones, heridas y traumas - Influenza - Enfermedad aparato urinario 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades hipertensivas - IRA - Enfermedad órganos genitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Varices miembros inferiores - Enfermedades de la piel - Aparato digestivo
MAS DE 60	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedad hipertensiva - Enfermedad aparato urinario - IRA - Contusiones - Ulceras gástricas y duodenales 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedad corazón y circulación - Influenza - Enteritis y otras enfermedades diarreicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diabetes - Reumatismo no articulares - Traumatismo superficial

Fuente: DANE, * Para municipios de Santander 10 primeras enfermedades 1.996

2.5 DIAGNOSTICO CULTURAL

El presente ítem plantea de manera específica, aspectos culturales del municipio de Matanza especialmente hacia los bienes tangibles e intangibles, así como los personajes a destacarse.

2.5.1 Bienes tangibles. Los bienes tangibles son todos aquellos elementos del paisaje, muebles e inmuebles que se representan un valor histórico, arquitectónico, turístico, ambiental, arqueológico y cultural para la población.

De esta manera los bienes tangibles son estructuras y elementos físicos apreciados por determinada población y que representan por sí mismos, por su tradición o por su contexto un valor importante y sirve como elemento de identidad.

En el casco urbano de Matanza, se visualiza un estilo arquitectónico que reúne características de diferentes épocas históricas. Sobre aquellas edificaciones que llaman el interés público estarían la Iglesia que corresponden a finales del Siglo XVIII y algunas viviendas de finales del XI y principios del XX.

Los habitantes del municipio han adoptado el supuesto rescate del “modelo arquitectónico” influenciados por una visión imprecisa del concepto Patrimonio Nacional. La historia misma de la fundación y poblamiento no esta clara para los habitantes del municipio puesto que se carece de una seria Investigación Histórica que concrete estos hechos.

De otra parte los vestigios arqueológicos Prehispánicos se encuentran en zonas aledañas al casco urbano y en el sector rural han sido huaqueados, es probable que en el municipio existan vestigios, por lo cual se hará necesario prospecciones de terreno con la finalidad de hacer levantamientos arqueológicos.

En cuanto a Paisaje Natural (no transformado) existen algunos posibles sitios de interés por su belleza como saltos de agua, cuevas, pozos de agua termal, miradores, entre otros.

Construcciones urbanas de interés cultural. Entre las construcciones urbanas de interés cultural se destaca la Iglesia de Nuestra Señora de las Mercedes, la Iglesia Santa Rita, entre otras (Cuadro No 20)

Cuadro 20. Construcciones Urbanas de Interés Cultural y Estado

SITIO	FECHA DE CONSTRUCCION	ESTADO
Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes	S. XVII	Su estado es aceptable y requiere intervención sus obras de arte
Capilla de Santa Rita	S. XVII restaurada en 1922	Su estado es aceptable y requiere poca mano de obra. Se limita a mantenimiento.
Casa de los Fundadores Propiedad Padre Arenas	S. XVII-XVIII	Se encuentra en excelente estado de preservación y mantenimiento. Se recomienda mayor accesibilidad a la población.
Edificio del Hospital San Rafael de Matanza	24 de octubre de 1919 No es fecha exacta de construcción.	Requiere preservación y adecuación.
Casa de Torres	Fecha desconocida S. XVIII	Funciona como vivienda y requiere de adecuación y mantenimiento. Se recomienda mayor accesibilidad a la población.
Colegio Integrado Ntra. Sra. De las Mercedes	S. XIX	Su estado es aceptable y es importante conservar fachada
Casa entrada de Matanza. Cra. 6 calle 9 esquina	S. XIX	Su estado es óptimo y es vital mantener su fachada
Casa de la Cultura Parra y Cano.	S. XVIII	Requiere mantenimiento. Se recomienda mayor accesibilidad a la población.

Fuente: EOT Matanza. Dimensión Cultural, 1999.

Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes. Esta construcción religiosa es el símbolo con el cual se identifica más la población matancera, por tanto, es el elemento mas representativo del Municipio.

Se empezó a construir de la mano del maestro español Joaquín Lozada, Tesoro de la Arquitectura Castellana y Andaluz. Tiene una marcada influencia mudéjar en su estilo es decir, aún conserva elementos del arte cristiano empleando ornamentación árabe. Es uno de los más bellos templos de Santander construido totalmente en piedra, ladrillos y madera traída de África.

La Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes presenta tres naves y a lado y lado cinco gruesas columnas de piedra separadas por arcos de Medio Punto; el altar mayor es de madera talladas en rosetones, guirnalda de frutas y hojas retorcidas cubiertas de pan de oro que albergan imágenes de Santos del escultor Pedro Laboria. El Sagrario quizá fue construido posteriormente pero conserva el artesanado del altar.

En la fachada aparece una inscripción por el fundador y año de fundación “ Joach M. Loza Faciella ANP 1801” . A ambos lados de la puerta se encuentran piedras talladas en Arabescos en C y pilastros adosados todos en piedra. Encima de la puerta de entrada el escudo Pontificio.

En 1955 un temblor derrumbó las torres de la Iglesia, siendo reconstruida posteriormente por el Pd. Rodrigo Lozano. Ya anteriormente el Presbítero Ricardo Durán había dado inicio a una restauración en Abril de 1942 para la conmemoración del Segundo Centenario.

El 24 de septiembre se celebran las Fiestas Patronales, fecha durante la cual se realiza el Festival de Música Guasca (Dicas y Gobernación, según Ordenanza 1989). El primer Párroco de la Iglesia fue el Dr. Don Cristóbal de la Torre Lago y Eslava.

Casa de Museo los Fundadores. Construcción colonial denominada los Fundadores porque perteneció a una de las primeras familias de la región: los DURAN.

Esta vivienda fue vendida por la Señora Lucila Ortiz al Presbítero José A. Arenas Prada, quien restauró la vivienda tal y como se encuentra en la actualidad.

El inmueble fue adquirido por la Sra. Ortiz por los años de servicio prestado al Sr. Humberto Duran. En torno a esta vivienda y a este último propietario de los Durán se han tejido innumerables leyendas.

En estos momentos, la construcción se encuentra en óptimas condiciones y hace parte del patrimonio histórico y cultural por razones mas validas al punto que es el “orgullo de los pobladores de la región”.

Existen perspectivas de adquisición de ella por parte de la Administración municipal con el fin pasar de ser un bien privado a un bien de la comunidad matancera.

Casa de Cultura Parra y Cano. En esta construcción aún funciona la Escuela Gabriela Mistral. Se inauguró la sede de la Casa de la Cultura Parra y Cano el 16 de abril de 1999, como parte de los eventos que se realizaron durante la celebración de los 250 años del municipio de Matanza.

Se planea que en ella comience a funcionar para mediados del año 2000, las Oficinas de la Mujer, la Juventud y por supuesto, las Oficinas de la Casa de la cultura.

En la fachada de la edificación se observan rasgos de arquitectura colonial, su interior se ha modificado notablemente. Se recomiendan algunas modificaciones internas con el fin de adecuar el espacio para el servicio que se le piensa dar e igualmente se debe tener en cuenta el mantenimiento de la misma.

Colegio Integrado Nuestra Señora de las Mercedes. Fundado por el Presbítero Miguel María Coronado y la Pedagoga Carmen Becerra, el 19 de marzo de 1966. Cuenta con seis años de bachillerato académico. Su

enseñanza en estos momentos es pública, aun cuando en el primer año funcionó como Colegio privado de Bachiller.

Según Acta de visita realizada por el Inspector Departamental, Edmundo Páez en marzo de 1959, la Dirección estaba a cargo de la Señorita Concepción Calderón, la secretaria estaba la Sta. Raquel León Durán y algunos profesores eran Amanda Bueno Núñez y Nubia Pico de Sanabria.

Su licencia de funcionamiento fue expedida por Resolución no. 00180 del 5 de junio de 1962. Esta Casona se encuentra ubicada en la esquina de la Calle 4 con Carrera 6.

Capilla de Santa Rita. Esta Capilla (S. XVIII) debió ser construida al tiempo con la Casa Museo de los Fundadores. Todo parece indicar que dicha capilla hacia parte de la Casa de los Durán o Casa de los Fundadores. Según cuentan los vecinos del lugar la Iglesia la adquirió como donativo. En uno de los muros de la Casa aún se aprecian huellas de una puerta que comunicaba con la Capilla.

Hospital Integrado San Rafael de Matanza. Construcción de la primera década del S. XX, su arquitectura muestra características del modelo republicano. El Hospital San Rafael fue fundado el 24 de octubre de 1919.

El interior de este Hospital es de tipo claustro, dividido en tres patios que comunican con cada una de las dependencias. El estado actual de la edificación es regular, en estos momentos se está ampliando para dar paso a la sala de cirugía y de partos.

Se recomienda mantener la estructura formal del inmueble, así como hacer una intervención para el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones higiénicas.

Sitios de interés cultural y turístico en zona rural de matanza. Entre los sitios de interés cultural en la zona rural de Matanza se encuentran paisajes, cuevas, vivienda como se aprecia en el Cuadro No. 21.

Cuadro 21. Sitios De Interés Cultural y Turístico en Zona Rural de Matanza

SITIO DE INTERÉS	VEREDA	ESTADO
PAISAJE	Santa Bárbara La Ovejera Bremen y en general, todo el municipio	Se requiere mayor estudio con el fin de incluirlo dentro del Potencial de Bosques.
ESPELEOLÓGICO Y ANTROPOLÓGICO	San Francisco - Cueva Venadillo- Cueva El Salado- Cueva Bremen - Cueva	Requiere prospección de terreno para hacer la validación profesional con el apoyo de Antropólogo y Geólogo.
ARQUITECTÓNICO	Bremen- Casa del Alemán	Construcción del S.XIX y principios del S. XX. Requiere de mantenimiento
	Viviendas en Santa Cruz de la Colina	Su estado es bueno y se hace necesario mantener la fachada y su contexto
TURÍSTICO	Rivera Campestre Finca del Padre Chaparro	Estado aceptable

Fuente: EOT Matanza. Dimensión Cultural, 1999

Potencialidades de bienes culturales y de interés ecológico y paisajístico en matanza. Entre las potencialidades esta no solo las iglesias, sino el parque, las mismas obras de arte de la iglesia, cuevas y viviendas, entre otras (Cuadro 22).

Cuadro 22. Potencialidades de Bienes Culturales y de Interés Ecológico y Paisajístico en Matanza

POTENCIALIDAD	LUGAR	UBICACIÓN
POTENCIALIDAD EN BIENES CULTURALES	Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes Casa de la Cultura Parra y Cano Casa de los Fundadores Parque Principal Colegio las Mercedes Hospital San Rafael Iglesia de Santa Rita Sagrado Corazón Obras de arte iglesia Ntra. Sra. de las Mercedes La Casa del Alemán Edificio Telecom	Casco urbano de Matanza Vereda Bremen Sta. Cruz de la Colina (centro Poblado)
POTENCIALIDAD DE INTERÉS ECOLÓGICO Y PAISAJÍSTICO		El municipio en general
POTENCIALIDAD DE BIENES ESPELEOLÓGICOS Y ARQUEOLÓGICOS	Cuevas y vivienda	Veredas de: San Francisco Venadillo El Salado Bremen
OTROS BIENES DE INTERÉS TURÍSTICO	Finca en Santa Bárbara Parador turístico Rivera Campestre Río Suratá	

Fuente: EOT

2.5.2 Bienes intangibles. Dentro de los bienes intangibles pueden enumerarse las tradiciones folclóricas como danzas, hábitos alimenticios, ferias y fiestas tradicionales y de igual manera, colectivas.

Por consiguiente pueden definirse como bienes intangibles todos los elementos que hacen parte de la tradición, la memoria y expresiones colectivas de un pueblo sirviendo como elementos propios e identificadores de la cultura.

El municipio de Matanza posee zonas ricas en bienes culturales propios de la mentalidad colectiva, el folklore y la tradición; al igual que el estilo y forma de expresión, todas ellas producto de las relaciones económicas, sociales y culturales establecidas con otros municipios: Bucaramanga, Rionegro, El Playón, Charta, Suratá, entre otros.

Algunas Expresiones son:

Los Matachines, también denominado Diablos: esta tradición ha tomado matices urbanos y es practicado por parte de la población, aparentemente por simples razones de aprendizaje social y no por razones basadas en la tradición histórica, se desconoce las razones su práctica así como su origen.

La música y la danza: la música y la danza de este lugar están dentro de los parámetros del folklore andino como el torbellino, guascarrilera, polka, rumba, merengue, etc. Estas sobreviven junto a la música y el baile moderno.

Leyendas, cuentos y comidas típicas: puede decirse que no se precisa como tradición, es más no se preservan dichas manifestaciones. La adopción de tecnología moderna en medios de comunicación (radio y TV.) desplaza a los personajes centrales del dialogo al interior de las reuniones familiares; permitiéndose así la entrada de nuevas costumbres alimenticias y versiones diferentes sobre el entorno.

Tradición Oral: gracias a su tradición histórica que la exuberancia del paisaje Matanza posee una gran riqueza en cuanto memoria colectiva. Dentro de las leyendas que se escuchan se cuenta la del porque el nombre de Matanza según esta leyenda su nombre corresponde al recuerdo de un cacique chitarero y su esposa Matanzù sin embargo documentos históricos del siglo 16 y 17 hablan de un sitio donde se libro una cruel batalla entre conquistadores Europeos y un reducto chatarrero. En esta batalla numerosos indígenas perecieron por defender su territorio.

Fiestas: las fiestas, en éste municipio tradicionalmente rural, han perdido sus características propias; la fiesta de la muerte, de la vida, y la cotidianidad han adquirido matices modernos, en el caso de la fiesta Patronal, el Corpus Cristi, etc. El vinculo con el sector rural se ha debilitado quizá por la falta o mal estado de las vías de acceso de las veredas al casco urbano, lo que ha impedido retroalimentación e identidad por una parte, y por la otra se encuentra más cercanos a municipios más grandes como Bucaramanga y Rionegro que actúan sobre la región como polos de desarrollo.

A manera de síntesis, los diversos aspectos culturales: recreación, educación, expresiones folklóricas, expresiones religiosas, etc... requieren de mayor interés porque aunque son diversas y variadas no son practicas generales sino aisladas, puesto que los portadores en su mayoría sienten más la influencia de lo moderno que de lo tradicional, hecho que se contradice con la estructura del municipio; todo esto llevaría con el tiempo a la perdida de la identidad, que en términos de expresión y mentalidad correspondería a la del campesino que lucha entre costumbres tradicionales y la continua absorción por parte de la cultura urbana.

La religiosidad en esta zona descansa sobre ideas católicas; sin embargo en el ámbito rural a comenzado a darse la influencia de la religión protestante.

Los límites culturales del municipio se han visto afectados por las relaciones económicas establecidas con otros municipios; éste hecho puede ser beneficioso porque enriquece la cultura tradicional, pero también contraproducente porque se pierde la identidad regional.

2.5.3 Personajes

Humberto Martínez Salcedo: Matanza se enorgullece de ser la cuna de Humberto Martínez Salcedo, libretista de radio y televisión, fundador de la televisión educativa en 1951. Ciudadano empírico de Santander en 1985.

Luis Alberto Monsalve: pintor reconocido como “Oro Negro”, autodidacta que expresa en sus obras una fuerte crítica social. Obras: “Metrópolis; Suma Color, Eclipse, Lunado, Búho, etc. Sus principales temas son la crítica social, explosión demográfica, ilusionismo técnico; vinilo, esmalte, carboncillo y lápiz.

2.5.4 Artesanías. Las artesanías en el municipio de Matanza son la tradición de una fila de talladores como Antonio Consuegra, Tulia Consuegra y Marcos Celias. La talla es en madera y representada en cofres, sillas, etc. Han expuesto sus artesanías en Canadá, Holanda, EU. y en Venezuela.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL COMO EMPRESA SOCIAL.



3.1 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Actualmente los municipios se ven amenazados por las distintas políticas del estado, pero se podría decir que son amenazas o es una voz de alerta que induce al cambio a aquellas organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersos en prácticas administrativas rutinarias que impiden su creatividad y marchitan paulatinamente su desarrollo institucional.

Es aquí donde la administración tiene que definir nuevas estrategias que le permitan demostrar eficiencia y eficacia en la gestión, con el objetivo de aumentar la productividad del municipio.

Una de las metas principales de la administración pública es lograr que los municipios sean autosostenibles.

Para lograr que los municipios sean sostenibles se hace necesario diseñar estrategias que permitan el desarrollo de la región. Reactivar la inversión en proyectos Productivos viables, que generen fuentes de ingreso y empleo

para los campesinos. Partiendo de un diagnóstico donde se detecten las principales falencias que posee el Municipio de Matanza se definirán planes estratégicos de acción, que contribuyan en pequeña medida al cambio y al desarrollo del municipio.

Realizado el diagnóstico por sectores se pudo detectar las principales falencias que posee el Municipio de Matanza en cuanto a planes estratégicos de acción. En la siguiente sección se realizará una recopilación de la información obtenida con el objetivo de definir sus principales debilidades y fortalezas al igual que las distintas amenazas y oportunidades.

3.2 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS

3.2.1 Análisis DOFA de la gestión Pública. Esta herramienta resume y permite el posterior uso efectivo de la información obtenida para el diagnóstico de una organización.

El diagnóstico DOFA muestra de manera resumida la situación global de una empresa y permite por medio de una confrontación generar ideas estratégicas.

La matriz DOFA clásica cuenta con el esquema de:

Análisis Interno: Debilidades y Fortalezas

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

La Administración Municipal demanda una gran cantidad de procesos y elementos que no podrían aislarse de un estudio preliminar. Es por esto que se decidió estructurar la información contenida en el diagnóstico DOFA según dos criterios:

1. Área funcional:

Para la realización de este diagnóstico se seleccionaron las áreas de trabajo más significativas de la alcaldía las cuales son:

1.1 Administración

1.2 Planeación Municipal y Obras Públicas

1.3 Cultura y deportes

1.4 Educación y Salud

1.5 Social y Económica

2. Recursos:

En cada una de las áreas a estudiar se encontraron factores que podían ser agrupados más eficientemente según el tipo de recursos que representan, así:

2.1 Físicos (Materiales, Espacios, Instrumentos, Equipos...)

2.2 Humanos (personal de la Alcaldía o Comunidad Matancera)

2.3 Financieros (Recursos de capital, relacionados directamente con fondos del Municipio)

2.4 Información y Tecnología.

AREA: ADMINISTRACIÓN

DEBILIDADES

1. Recursos físicos

1.1 No se dispone de la papelería necesaria para las labores de la Alcaldía durante todo el año, se agota rápidamente el material de oficina.

2. No se cuenta con vehículos, maquinaria y equipos propios, para las obras de infraestructura y otras actividades de la alcaldía.

2. Recursos Humanos

2.1 La mayoría del personal de la administración no es profesional o técnico en su área de desempeño.

2.2 Falta de sentido de pertenencia con la Alcaldía.

2.3 No se tiene definida una Misión y Visión que permita direccionar el proceder de los funcionarios de la Administración hacia objetivos comunes.

2.4 Faltan responsables de diseñar y ejecutar mecanismos para establecer contactos con organismos nacionales e internacionales en aras de gestionar recursos para cofinanciar programas y proyectos de inversión Pública.

2.5 Algunos funcionarios residen en Bucaramanga, lo que a veces ocasiona el incumplimiento de los horarios de trabajo.

2.6 Cada cambio de administración implica cambio de funcionarios lo que conlleva a recelos y cierto temor en el personal.

2.7 No existen profesionales especializados en formulación y evaluación de proyectos de Inversión Pública.

3. Recursos financieros

3.1 No existen mecanismos de control para el recaudo de impuestos.

3.2 La cartera por impuesto esta alrededor de los setecientos millones de pesos.

3.3 Las inversiones y proyectos dependen casi totalmente de las transferencias del gobierno central, las cuales están llenas de tramitología que demora el proceso.

3.4 Los escasos recursos destinados para los municipios de 6 categorías a la cual corresponde el Municipio de Matanza.

3.5 Los recaudos provenientes de convenios y otras transferencias no pueden estimarse con precisión, por lo que la planeación presupuestal se vuelve inexacta.

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 No existe un sistema adecuado unificado y en red para todas las secciones.

4.2 No existen mecanismos para la actualización de la información necesaria para el trabajo de las dependencias.

4.3 La Alcaldía no cuenta con el suficiente equipo informático para que los funcionarios desempeñen correctamente su trabajo.

4.4 No existe una base de datos con información actualizada acerca del Municipio.

4.5 El Municipio no cuenta con la herramienta de Internet lo que dificulta el acceso a la información.

4.6 El plan de desarrollo se encuentra mal estructurado ya que no se realizó una correcta planificación.

FORTALEZAS

1. Recursos físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos

2.1 El alcalde Municipal posee una perspectiva primordialmente social de ahí nace su lema.

“Matanza Una Empresa Social” es por esto que su objetivo primordial es el bienestar de la comunidad.

2.2 La Alcaldía Municipal trabaja en conjunto con la CDMB en proyectos orientados a la protección del medio ambiente y de las fuentes hídricas.

2.3 El apoyo brindado por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga (**amb**).

3. Recursos financieros

El ser un municipio con pocos habitantes, conocidos la mayoría por los trabajadores de la Alcaldía permite tener un mayor control sobre los evasores de impuestos y otros ingresos.

4. Recursos de Información y tecnología. (No se detectan)

AMENAZAS

1. Recursos Físicos.

1.1 El mal estado de las vías interveredales ocasiona el difícil acceso a la administración y viceversa.

1.2 La forma del territorio y la ubicación poco central de la Administración ha desarticulado algunas regiones del municipio, dificultando el control y la atención a las mismas, como es el caso del Centro poblado Santa Cruz de la Colina, las vereda Magueyes y San Francisco.

1.3 La extensión del territorio, lo cual ocasiona abandono de algunas zonas del territorio de Matanza.

2. Recursos Humanos

2.1 La existencia de una mayoría política en el Municipio implica el predominio de una corriente ideológica en la administración.

3. Recursos Financieros.

3.1 Los recortes presupuestales a nivel nacional lo que genera disminución de las transferencias a los municipios por ineficiencia administrativa.

4. Información y Tecnología.

4.1 La imagen del Municipio se ha deteriorado por los constantes conflictos de orden público, lo que aleja al turista y los inversionistas de la región, inclusive del casco urbano donde la situación no es tan grave.

OPORTUNIDADES

1. Recursos Físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos

2.1 La presencia y colaboración del Diputado Milton Villamizar oriundo de Matanza, Alirio Villamizar Representante a la cámara.

2.2 La comunidad en general confía en sus dirigentes políticos y apoya los cambios y planes de desarrollo.

3. Recursos Financieros

3.1 Existen varias entidades nacionales e internacionales, que invierten en el desarrollo de Municipios como Matanza, siempre que se presenten proyectos sólidos y bien estructurados.

4. Recurso de Información y Tecnología.

4.1 El EOT es una herramienta clave para la planeación y el desarrollo, siempre y cuando se reestructure para acercarse más a la realidad Municipal.

AREA: PLANEACION MUNICIPAL Y OBRAS PUBLICAS

DEBILIDADES

1. Recursos Físicos.

1.1 No existe un lugar Físico para la oficina de Planeación Municipal, actualmente se comparte con Deportes y Servicios Varios.

1.2 Falencia en material de oficina al igual que material bibliográfico.

1.3 No existen archivadores adecuados para proyectos, documentos y planos, lo cual genera que estos se puedan dañar.

1.4 A La Oficina entran los rayos del sol directamente en horas de la tarde, lo que dificulta el trabajo.

1.5 Los escritorios y sillas están en mal estado.

1.6 No existe privacidad en el trabajo por ser una oficina compartida.

1.7 Falta de equipo fotográfico.

1.8 No existe equipo de medición.

2. Recursos Humanos

2.1 Falta de profesionales con énfasis en formulación y evaluación de proyectos de Inversión Pública.

2.2 La ausencia constante del Arquitecto dificulta la atención a la comunidad.

2.3 Las quejas de la comunidad por no atender sus inquietudes a tiempo.

2.4 No existe asesoría por parte de la Oficina de Planeación Municipal hacia la comunidad en la elaboración de proyectos.

2.5 Falta de capacitación y formación en formulación y evaluación de proyectos.

3. Recursos financieros.

3.1 Déficit presupuestal

3.2 Escasos recursos de Inversión.

3.3 El Municipio no cuenta con recursos propios suficientes para su sostenimiento, debido a la falta de industria y comercio en general.

3.4 Bajo recaudo de Impuesto, por falta de cultura de pago de los contribuyentes.

3.5 No existe planeación de la inversión.

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 Ausencia de Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal.

4.2 Desinformación a cerca de los programas establecidos en el plan de desarrollo Nacional y departamental.

4.3 Desconocimiento y descoordinación por parte de la comunidad en general en la elaboración de proyectos.

4.4 Falta de programas de capacitación en formulación y evaluación de proyectos.

4.5 Falta de convenios con universidades, que contribuyan al fortalecimiento institucional.

4.6 Falta de medios de comunicación como Internet.

4.7 Falta de adopción de los distintos paquetes de software desarrollados por planeación Nacional para el trabajo en red.

4.8 Inexistencia de medios que permitan medir la eficiencia de un proyecto de inversión pública.

FORTALEZAS

1. Recursos Físicos

1.1 La Oficina de Planeación cuenta con un excelente equipo de cómputo con capacidad suficiente para el manejo de los distintos paquetes de software creados por el Departamento Nacional de Planeación.

2. Recursos Humanos

2.1 El apoyo del Alcalde en cualquier proyecto que brinde beneficio a la comunidad.

2.2 El interés y respaldo de la comunidad Matancera hacia los proyectos formulados para el Municipio.

3. Recurso financieros: (no se detectan)

4. Recursos de información y tecnología: (no se detectan)

AMENAZAS

1. Recursos Físicos (no se detectan)

2. Recursos Humanos

2.1 Poca presencia de los Administradores Departamentales y Nacionales en el Municipio.

3. Recursos financieros

3.1 Recorte presupuestal para los Departamentos, lo cual se refleja en los presupuestos asignados a los Municipios.

3.2 Ausencia de recursos de Inversión por falta de proyectos concretos y razonables Viabilizados y Registrados por el Banco de Programas y Proyectos Departamental.

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 Plan de desarrollo Departamental y Nacional.

4.2 El plan de desarrollo Municipal no contempla los actuales programas establecidos en el plan de desarrollo departamental.

OPORTUNIDADES

1. Recursos Físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos

2.1 Existe una oferta considerable de profesionales especializados en formulación y evaluación de proyectos en las distintas áreas del saber.

2.2 El sector conocimiento de las distintas entidades públicas como Universidades, Sena, CORPOICA, FEDEGASAN, Secretarías de despacho, CDMB entre otras.

3. Recursos financieros

3.1 A través de proyectos bien estructurados se puede acceder a recursos de inversión del orden Internacional, Nacional y Departamental.

4. Recursos de Información y tecnología

4.1 Normas legales que justifican la creación de Bancos de Programas y Proyectos.

4.2 Programas Nacionales y Departamentales.

4.3 La existencia de Software especializado para el control y seguimiento de proyectos de inversión.

AREA: CULTURA Y DEPORTES

DEBILIDADES

1. Recursos Físicos

1.1 La Mayoría de construcciones que hacen parte del patrimonio histórico del Municipio están en mal estado.

1.2 No existen suficientes instalaciones deportivas como canchas y sedes recreativas especialmente en la zona rural.

1.3 Los sitios atractivos que posee el Municipio se encuentran abandonados y sin explotar.

1.4 La casa de la cultura se encuentra en mal estado y no se le da la funcionalidad correspondiente.

1.5 El mal estado de las vías.

2. Recursos Humanos

2.1 Los Matanceros carecen de un sentido de identidad cultural.

2.2 El Municipio no cuenta con secretaría de cultura.

2.3 Falencia de un organismo al interior del Municipio que jalone los procesos culturales.

2.4 El Municipio carece de personal capacitado que brinde entrenamiento a los jóvenes deportistas.

3. Recursos financieros

3.1 Déficit presupuestal lo que se ve reflejado en escasos recursos destinados a la cultura y al deporte.

3.2 La no explotación del sector turismo.

4. Recursos de Información y tecnología

4.1 No se cuenta con medios de comunicación propios como es el caso de una emisora comunitaria.

FORTALEZAS

1. Recursos Físicos

Matanza posee varias instalaciones que datan de siglos anteriores lo cual las convierte en atractivo para el turista. Como eje central en sus bienes tangibles posee la Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes declarada bien de interés Nacional junto con los objetos que posee en su decoración. Además posee la casa de los fundadores considerada como uno de sus mayores atractivos turísticos para el visitante, también existen varias construcciones

de origen alemán de siglos anteriores, al igual que su arquitectura colonial en casi la mayoría de viviendas del pueblo.

1.2 La existencia de una Cueva, un Volcán y pozos azufrados en sus tierras lo cual se puede aprovechar para desarrollar el sector turismo.

2. Recursos Humanos

la presencia de personalidades como Monseñor José Antonio Arenas Prada, el cual ha hecho una labor loable por el patrimonio histórico de Matanza al restaurar la casa de los fundadores.

Recurso Humano Artístico

Artes visuales

Nuestro Municipio ha contado con representatividad artística y cultural a nivel local, regional y nacional muestra de ello es el hecho que Humberto Martínez Salcedo hijo oriundo de nuestro municipio y quien fuera el fundador de la televisión educativa de nuestro país año 1951, además contamos con pintores de trayectoria nacional e internacional como Luís Alberto Monsalve pintor recordado con el nombre de oro negro, Pacheco de suratá quien Vivió en nuestro Municipio, Luz Dary Blanco, Julio Aceros, Leoncio Silva, Miguel Ángel Suárez y talladores como Tulia Consuegra, Carlos Leal y otros artesanos que están formándose en lo empírico y que requieren del apoyo estatal a efectos de perfeccionar el arte. Además que en nuestro colegio Integrado las Mercedes se ha dictado desde hace 20 años la cátedra de manualidades.

En cuanto a las danzas folklóricas

En el Municipio se Practica empíricamente la Danza al punto que hoy llevamos ya Cuatro Festivales Departamentales de Danzas folklóricas al aire

libre, que han contado con el apoyo y respaldo de la nación y del Departamento, pero se hace imperativo la creación de la escuela de formación para que los niños, jóvenes puedan desarrollar tanto técnica como profesionalmente la danza pudiendo así aumentar su bagaje de conocimientos culturales de país para que en un tiempo no muy lejano ejerzan la representación de nuestro municipio en otros escenarios de la vida cultural.

En cuanto a música guasca

Nuestro Municipio celebra el festival de Música guasca a punto que hoy ya cuenta con la ejecutoria del XII festival además que ha contado con artistas de renombre nacional como lo es JORGE VELOSA, los Hermanos Torres, los Hermanos Pavón y Héctor Vargas y grupos del Departamento venidos de Vélez, San Gil, Zapatota, Bucaramanga, Lebrija, Rionegro, Piedecuesta, Suratá, California, Charta y Vetas.

2.3 Actualmente el Ministerio de cultura esta ofreciendo un diplomado en promoción y gestión cultural, en el Municipio de Matanza, el cual busca formar gestores culturales comprometidos con del desarrollo del sector cultural a través del rescate de la identidad cultural.

2.4 El Municipio de Matanza posee en la actualidad una población donde predomina la juventud, la gran mayoría de estos jóvenes les apasiona el deporte como es el caso del fútbol y el microfútbol.

3. Recursos financieros: (no se detectan)

4. Recursos de Información y tecnología

4.1 El Municipio cuenta con una biblioteca dotada de una colección de libros muy completa, la cual esta abierta a la comunidad todos los días.

AMENAZAS

1. Recursos Físicos: (no se detectan)

2. Recursos humanos

2.1 Los adelantos tecnológicos han hecho que los seres humanos pierdan principios y costumbres, en especial la juventud actual que ha incursionado en el mundo de la moda mas especificadamente aquellos que se han dejado manipular por la sociedad de consumo. Cabe aclarar que no se quiere decir que la tecnología sea un mal para la humanidad, solo que en variadas ocasiones se hace mal uso de ella la cual ha influido en las costumbres.

3. Recursos financieros

Déficit presupuestal.

Los recursos destinados para este sector en muchas ocasiones se pierden, por la falta de información acerca de los distintos programas desarrollados por el ministerio de Cultura.

4. Recursos de Información y tecnología

4.1 La falta de información se convierte en una amenaza para el desarrollo de los Municipios, ya que la mayoría de estos se encuentran aislados de la cobertura de comunicación móvil, y falencia de servicio de Internet, esto redundo en la perdida de oportunidades por falta de información a tiempo. Es el caso de las convocatorias para presentar proyectos hechas por el ministerio.

OPORTUNIDADES

1. Recursos Físicos

La gran cantidad de escenarios deportivos existentes en el país se convierte en motivación para el deportista colombiano.

2. Recursos Humanos

2.1 Colombia posee una gran cantidad de artistas de talla nacional e internacional, en los distintos campos del saber, lo cual se convierte en un incentivo para la mayoría de personas involucradas en el ámbito cultural.

2.2 La existencia de personas altamente capacitadas para impartir conocimientos en las distintas áreas del arte, como es la pintura, teatro, folklore, Fotografía y las distintas manualidades, entre otros.

2.3 Colombia posee una gran riqueza cultural, la cual se ve reflejada en el interés que muestran los extranjeros en nuestra cultura, una muestra de esto es el sector turismo, el cual se ha reactivado últimamente gracias al plan de gobierno desarrollado por el Dr, Álvaro Uribe Vélez presidente de la República, el cual ha estado enfocado hacia la seguridad ciudadana.

2.4 En el ámbito del deporte Colombia posee deportistas reconocidos en cualquier parte del mundo, los cuales le han ofrecido a nuestro país triunfos

3. Recursos financieros

3.1. El gobierno central a través del ministerio de cultura ha destinado recursos para fortalecer el sector cultural, es por esto que se esta dando auge a los programas de formación y rescate cultural.

4. Recursos de Información y tecnología.

La existencia de los diferentes medios de comunicación, con espacios para la cultura y el deporte es una oportunidad para la divulgación de todo lo que ocurre en el medio.

AREA: EDUCACIÓN Y SALUD

DEBILIDADES

1. Recursos Físicos

1.1 Las escuelas e institutos educativos no cuentan con gran cantidad de materiales y recursos didácticos, además falta control de los que se suministran.

1.2 Existen escuelas en mal estado, específicamente las del campo.

1.3 El hospital, cuenta con un material escaso para suplir las necesidades de los Matanceros

2. Recursos Humanos

2.2 La mayoría de docentes no están especializados en pedagogía lo que dificulta en muchas ocasiones la relación alumno – profesor.

2.1 Existe una marcada deficiencia en el sentido de pertenencia de los empleados del hospital para con el Municipio.

2.3 Mano de obra subutilizada.

2.4 Hay un alto grado de alcoholismo y tabaquismo en los habitantes de la población.

3. Recursos financieros

3.1 El déficit presupuestal, genera que cada día sean menos los dineros destinados a la educación y a la salud.

3.2 El incumplimiento en el pago a los docentes genera malestar entre ellos y repercute en el normal desempeño de sus funciones.

3.3 EL hospital tiene una planta de personal muy grande, para atender a los pocos pacientes que acuden al hospital.

3.4 Es muy difícil que los estudiantes bachilleres tengan acceso a la educación universitaria, debido a factores económicos y al bajo nivel académico local.

4. Recursos de Información y tecnología

4.1 Matanza posee serias dificultades en cuanto a comunicación, es de destacar la ausencia de un servicio de telefonía pública, (TELECOM), servicio de Internet al igual que en material de investigación (Libros).

FORTALEZAS

1. Recursos Físicos

1.1 Matanza posee en la actualidad tres colegios de secundaria, con muy buenas instalaciones y profesores en todas las áreas.

1.2 El hospital San Rafael tiene una ambulancia en excelente estado para suplir cualquier emergencia que se presente en el municipio área urbana y rural.

2. Recursos Humanos

2.1 El recurso humano con el que cuenta el hospital San Rafael este bien capacitado en su área de trabajo, además existe una persona específicamente encargada del PAB (Plan de Atención Básica) a nivel municipal, a diferencia de otros pueblos.

3. Recursos Financieros: (no se detectan)

4. Recurso de Información y Tecnología: (no se detectan)

AMENAZAS

1. Recursos Físicos.

1.1 Las condiciones de vida en el campo en variadas ocasiones es un perfecto escenario para la ploriferación de infecciones y enfermedades virales de la población.

2. Recursos Humanos

2.1 Los nuevos programas establecidos por el Dr: Álvaro Uribe Vélez Presidente de la Republica en cuanto a reestructuración del sector salud ha generado malestares en los servidores, muestra de ello son los constantes cierres del Hospital Universitario, lo cual ha afectado significativamente a la población en general.

3. Recursos financieros.

3.1 Los escasos dineros destinados por el gobierno para estos sector, Se convierte en una amenaza para la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

4. Recursos de tecnología e información: (no se detectan)

OPORTUNIDADES

1. Recurso Físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos.

2.1 Colombia tiene en la actualidad personas reconocidas en el ámbito de la investigación en el sector salud.

3. Recursos Financieros: (no se detectan)

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 Los Adelantos en la ciencia son oportunidades que benefician a toda la población.

AREA: SOCIAL Y ECONOMICA

DEBILIDADES

1. Recursos Físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos

2.1 El municipio no cuenta con personal especializado en el área.

2.2 El sistema tradicional desarrollado por la mayor parte de los productores matanceros es una forma de atraso para el municipio, esto se ve reflejado en los bajos niveles de producción.

2.3. El municipio por ser un sector con grandes extensiones de montaña se ha visto invadido por grupos al margen de la ley, los cuales han desequilibrado al Municipio en el ámbito de seguridad, causando el desplazamiento forzoso de la población.

2.4 La falta de organización de los productores, se convierte en amenaza desde el punto de vista de la competitividad.

2.5 La falta de consientización de la comunidad en temas como la protección del medio ambiente ha generado tala de bosques.

3. Recursos financieros.

3.1 Los precios pagados al productor son muy bajos comparados con los del mercado.

3.2 los altos costos de producción.

3.3 Bajos niveles de producción.

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 Los datos del sector económico registrados en el EOT están desactualizados y no concuerdan con la realidad.

4.2 Falta un estudio técnico detallado del territorio que le permita a la Alcaldía conocer los niveles de producción obtenidos por el municipio en los diferentes cultivos y actividades pecuarias.

4.3 La tecnificación de las actividades agropecuarias en el campo es muy poca, por lo que se hace necesaria una mayor capacitación para incentivar su desarrollo.

FORTALEZAS

1. Recursos Físicos

1.1 El municipio de Matanza tiene en la actualidad un potencial en sus tierras, ya que estas son altamente productivas, también cuenta con una gran cantidad de recursos naturales como: hídricos, forestales y fauna,

2. Recursos Humanos

2.1 La vocación de la mayoría de habitantes del municipio es agrícola, lo cual es una ventaja siempre y cuando exista organización.

2.2 La comunidad matancera muestra gran interés en todos los programas y proyectos desarrollados para el sector agropecuario.

3. Recursos Financieros: (no se detectan)

4. Recursos de Información y Tecnología: (no se detectan)

AMENAZAS

1. Recursos físicos: (no se detectan)

2. Recursos Humanos.

2.1 Los comercializadores han aprovechado la falta de experiencia en el mercado que tienen los pequeños productores, para comprar los productos a bajos precios.

2.2 La incorporación de productos de otros países ha debilitado a los campesinos, por sobreoferta en el mercado.

2.3 La situación de violencia genera un desplazamiento masivo de la zona rural hacia el área urbana, lo que ha debilitado la producción y aprovechamiento del campo.

3. Recursos financieros.

3.1 Déficit presupuestal

4. Recursos de Información y Tecnología: (no se detectan)

OPORTUNIDADES

1. Recursos Físicos: (no se detentan)

2. Recursos Humanos.

2.1 La presencia de organismos como la CDMB, SENA, ICA, CORPOICA Y Secretaría de Agricultura en el Municipio se convierte en una alternativa para el desarrollo de proyectos productivos.

3. Recursos financieros.

3.2 FINAGRO ofrece alternativas de créditos a muy bajos intereses,

4. Recursos de Información y tecnología.

4.1 En la actualidad la producción orgánica ha tenido gran acogida por el mercado nacional e internacional, esto se convierte en una alternativa para el campesino, ya que los productos orgánicos tienen mejores precios en el mercado por el valor agregado que le proporciona el no uso de químicos.

3.3 DIAGNOSTICO 5S's

La aplicación de las 5S's conlleva una serie de beneficios para todo tipo de empresa. Cualquier ingeniero o jefe de sección puede evidenciar lo imprescindible que es la implementación y mantenimiento de esta estrategia para lograr el orden y la armonía (no solamente a nivel físico) en la planta de producción. Para el caso de una empresa de servicios, o para

una entidad administrativa pública como lo es la Alcaldía Municipal, la ideología 5S's es igualmente efectiva, y más aún necesaria.

Las políticas establecidas por las 5S's pueden adaptarse a cualquier lugar de trabajo de una forma sencilla, el primer paso es determinar si en la actualidad son tenidos en cuenta, aunque sea de una forma inconsciente o implícita.

Este trabajo se realizó por observación directa. A continuación se presenta una descripción técnica de cada una de las diferentes secciones en que se encuentra dividida la alcaldía para posteriormente resumir los puntos clave de las observaciones realizadas para cada una de las dependencias.

Edificio Central: Corresponde a un edificio nuevo de dos pisos, su techo es una placa de cemento a una altura considerable lo que ocasiona que al interior del edificio se concentre el frío.

La mayoría de las oficinas carecen de letreros que las identifiquen. El edificio constantemente esta lleno de polvo por estar en la vía principal.

a. Primer Piso.

Despacho Judicial: es una oficina grande con una recepción, un cubículo para la secretaria y otro para el digitador, también cuenta con una oficina para el Juez a una altura de un metro, al interior existen varios objetos como son 4 archivadores grandes, dos computadores, una maquina de escribir, tres escritorios y varias sillas.

Oficina vacía: actualmente no posee ningún objeto en su interior, funcionaba como Oficina de TELECOM.

Oficina concejo Municipal: posee un computador, un escritorio con silla para el secretario, al igual contiene una mesa redonda con 10 sillas ejecutivas.

Calabozo Municipal: contiene una cama con su respectivo baño, un cuarto que es utilizado para guardar todos los implementos de aseo.

b. Segundo Piso.

Despacho del Alcalde: es la oficina más grande, de mejores condiciones, con piso en madera en excelentes condiciones, con un balcón a la calle. Esta oficina está comunicada directamente con la secretaria general, en su interior existe un escritorio grande, cuatro sillas, una pequeña biblioteca y algunos objetos decorativos.

Secretaría General: esta oficina la integran dos cubículos uno para la secretaria general y otro para la auxiliar, en la antesala existe un espacio pequeño, dotado con sillas para la atención al público, en el interior de esta oficina se encuentran dos escritorios, dos mesas para computador, dos computadores con sus respectivas impresoras, una fotocopidora, un archivo y un equipo de comunicación integrado por un conmutador y dos líneas telefónicas.

Archivo: está ubicado en un recinto continuo a la secretaría general, contiene dos estantes llenos de documentos y papelería para el uso de toda la administración.

Tesorería: contiene tres oficinas, en ellas laboran el tesorero, secretario y Auxiliar de tesorería. Cada oficina contiene un escritorio y su respectivo equipo de computo, en la oficina del auxiliar existe un archivador,

Oficina del Sisbén: en ella laboran la directora del PAB y la directora del Sisbén, contiene tres escritorios, dos computadores y un archivador.

Oficina de Planeación Municipal: esta Oficina esta compartida con dirección de deportes y programa adulto mayor, contiene dos archivadores, un estante para proyectos, tres escritorios y un equipo de cómputo.

Oficina de UMATA: es una Oficina grande con dos escritorios y su respectiva silla.

Almacén: en su interior existe gran cantidad de artículos como son papeles, archivadores con algunos documentos de regular uso, cajas de cartón, sillas en mal estado, empaques entre otros.

Inspección de Policía: contiene un escritorio, un computador y un baño.

Administración de servicios públicos: es una oficina pequeña, con gran cantidad de elementos en su interior al igual que existen papeles desorganizados por toda la oficina.

Personería Municipal: esta oficina es una de las mejor dotadas, contiene un escritorio, una biblioteca, un archivador y un computador.

3.3.1 Diagnóstico 5S's por Dependencia. A través de la observación directa se obtuvieron los siguientes resultados para cada una de las 5S's.

Seiri

DESPACHO DEL ALCALDE: Esta oficina no contiene objetos inútiles o inoficiosos, existen muchos documentos en su escritorio, pero constantemente son renovados.

SECRETARIA GENERAL: es un espacio muy transcurrido por los empleados ya que es la única dependencia con servicio de telefonía, Existen algunos elementos que no son utilizados, como documentos y sillas.

TESORERIA: existen gran cantidad de artículos al interior de las oficinas, pero la mayoría son utilizados, lo único que se ve desordenado es el archivo ya que contiene un gran número de carpetas viejas que le dan mal aspecto a la oficina en general.

OFICINA DE PLANEACION MUNICIPAL: esta oficina contiene gran cantidad de planos, libros, documentos, forros para computador, papeles y equipos obsoletos como una impresora, un escáner, un betamax que no se han retirado, se carece de implementos de trabajo.

OFICINA UMATA: en esta oficina es más notoria la ausencia de elementos indispensables para el funcionamiento que el exceso de estos.

ALMACEN O ARCHIVO: específicamente no obedece a una función principal, es utilizado como archivo, deposito de planos, como deposito de cajas de cartón, sillas en mal estado, bolsas entre otras.

INSPECCIÓN DE POLICIA: no se ven elementos inútiles por el contrario no se cuenta con los elementos necesarios.

ADMINISTRACION DE SERVICIOS PÚBLICOS: en su interior existe gran cantidad de elementos innecesarios como son equipos de cómputo y gran cantidad de papeles, algunos de uso regular y otros que no se utilizan.

PERSONERIA MUNICIPAL: en esta oficina no se observan objetos obsoletos, todos los implementos que está en su interior son utilizados.

OFICINA DEL SISBEN: existen varios documentos y papeles de uso infrecuente, se observa gran cantidad de basura en el piso, por causa del recorte constante de papeles en la guillotina.

Seiton

DESPACHO DEL ALCALDE: es importante clasificar la correspondencia recibida al igual que los distintos documentos sometidos a revisión por el alcalde, estos deben clasificarse por fecha de recibido, antes de llegar a esta oficina para evitar el desorden y agilizar la rotación de los mismos.

SECRETARIA GENERAL: se debe restringir la entrada del personal, ya que esto genera desorden, por otra parte existe gran cantidad de documentos sobre los escritorios, los cuales pueden ser refundidos con facilidad, ya que no se maneja un control de los mismos y cualquier persona que entra a llamar o al despacho del alcalde tiene acceso a estos. A veces se encuentran volantes, revistas y carteles que no se usan.

TESORERIA: debe evitarse la acumulación de papeles y objetos personales sobre los escritorios ya que están generando desorden, la información que se maneja es de uso privativo sin embargo no existe precaución de no dejarla a la vista de cualquier persona. El archivo deberá cambiar de carpetas ya que las que se utilizan en la actualidad están deterioradas y causan el daño de los documentos que esta contienen en su interior, se deben tener demarcados los archivos.

OFICINA DEL SISBEN: existe orden para los documentos manejados en sus interior sin embargo se debe evitar la acumulación de desechos.

OFICINA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL: la manipulación continua de los distintos documentos existentes en la oficina por distintas personas hace que estos terminen en distintos lugares. No existen lugares fijos de ubicación de artículos ni letreros que permitan identificarlos, no existe un archivo para la documentación recibida esto genera que se pierda o refunda, esto redundando en una ineficiencia a la hora de buscar cualquier documento.

ALMACÉN O ARCHIVO: los elementos guardados en su interior no tienen ninguna identificación, estos son mezclados con cajas de cartón que no prestan ningún servicio, sillas y empaques.

INSPECCIÓN DE POLICÍA: contiene varios libros encima de un archivador, se hace necesario un estante o biblioteca para su ubicación.

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: falta organización de los elementos y papeles que se manejan. El archivo de la documentación es desordenado, lo que dificulta el hallazgo de estos.

PERSONERÍA MUNICIPAL: existe orden para los papeles e implementos que se manejan, faltará dar nomenclatura a los cajones del archivo.

Seiso

La mayoría de oficinas mantienen regulares condiciones de higiene y aseo, sin embargo es común encontrar polvo y telarañas asimismo el piso se ensucia con frecuencia como consecuencia de que gran parte del público pertenece al sector rural.

SECRETARIA GENERAL: se observa polvo, el piso está manchado lo que le da aspecto de suciedad, faltan recipientes para basura en el área de atención al público.

TESORERÍA: existen vasos en los escritorios con restos de tinto, hacen falta recipientes para basura, existe polvo en los escritorios y archivadores.

OFICINA DE SISBEN: constantemente se observan papeles en el piso, faltan canecas para la basura.

OFICINA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL: la paredes están manchadas al igual que el piso, existe polvo en los archivadores, las ventanas están sucias, faltan canecas para la basura, al igual que una cortina o persiana para la ventana.

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: existen embases de gaseosa sobre los archivadores, el piso es aseado con poca frecuencia por estar saturado de objetos los cuales dificultan el proceso de realizar el aseo diario, la basura no es retirada todos los días, lo que ocasiona que las canecas de rebosen.

ALMACÉN O ARCHIVO: el piso, paredes se observan sucios, existe gran cantidad de polvo en su interior, al igual que objetos que deberían.

Seiketsu

En muy pocas oficinas se tienen hábitos constructivos para la higiene y orden de las instalaciones. Todas las oficinas gozan de buena ventilación y excelente iluminación.

PERSONERÍA MUNICIPAL: el personero mantiene hábitos de higiene y orden, siempre coloca los libros y documentos en su respectivo lugar.

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: el encargado de la oficina no tiene espíritu de limpieza y orden.

ALMACÉN O ARCHIVO: no se realiza aseo en su interior.

OFICINA DE PLANEACION MUNICIPAL: los encargados de la oficina intentan mantener el orden y la limpieza, pero no se ha tomado como hábito.

Shitsuke

Se podría afirmar que las únicas oficinas que tienen implícito un sistema de mantenimiento de limpieza y orden son Personería y Despacho del Alcalde. En toda la alcaldía no existen carteleras que incentiven los hábitos de aseo lo que se puede tomar como un problema de cultura del personal.

3.4 PLANES ESTRATÉGICOS

Analizando la Matriz DOFA realizada para las distintas áreas del Municipio, se pueden detectar un número considerable de falencias, tratar de implementar planes correctivos para las distintas áreas analizadas resulta una tarea extensa.

Considerando la Planeación como eje principal o punto de partida para cualquier proceso y teniendo en cuenta que en los Municipios es considerada como la columna vertebral, se decidió tomar esta área para realizar un proceso de cambio e implementación de planes estratégicos que repercutan en todo el Municipio.

La metodología aplicada a este trabajo consiste en formular una serie de estrategias generales, y atacar las que generan mayor impacto en todo el Municipio.

Los municipios dependen exclusivamente de los recursos del gobierno central, este hecho se ha convertido en un impedimento al desarrollo en el tiempo proyectado de los distintos programas y proyectos propuestos por los municipios, puesto que la mayoría de veces estos se quedan en el papel. Por tanto se hace necesario implementar planes alternos que permitan obtener ingresos propios, los cuales servirían para cofinanciar parte de los proyectos que se formulen. Lo cual depende directamente de la situación económica del municipio.

Promover la creación de microempresas en la región (inexistentes en la actualidad) como motor de progreso para las familias y/o centros poblados que a su vez puedan aumentar su nivel de ingresos y disminuir el desempleo en cierta medida, los principales planes que deberían idearse es diseñar programas enfocados en la formación y capacitación de la población Matancera que desee participar y comprometerse con el mejoramiento económico de la comunidad.

Matanza es un municipio netamente agricultor razón de sobra para Fortalecer la asistencia y auxilios a las UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria) de la región para el crecimiento y tecnificación del sector agrícola, el cual se ha visto afectado por la violencia que ha vivido el País en los últimos años. Matanza ha sido uno de los Municipios de Santander más afectado por este fenómeno, el cual ha generado muerte de campesinos, desplazamiento forzoso, inseguridad en el la región por los constantes enfrentamientos con grupos al margen de la ley, sumado a esto

los campos minados que han cobrado varias vidas. Es así como la Alcaldía debe involucrarse de lleno con la labor de los organismos mencionados y si es posible brindar apoyo a través de recursos o medios de movilización para la intensificación de sus actividades regulares (capacitaciones, charlas, estudios de suelos y apoyo en la formulación de proyectos). Es importante designar un funcionario de la Administración Municipal que sirva de puente mas efectivo entre el campo y los diferentes organismos que intervienen en le como el Ministerio de Agricultura, la CDMB, el INCORA, SENA, ICA, CORPOICA, FEDEGAN, entre otras, con el objetivo de vincular al productor con los distintos programas establecidos por estos.

Es necesario mejorar la infraestructura vial interna del municipio, pues muchos de los problemas de aislamiento de las regiones mas lejanas se originan en la falta de conexión física más que estratégica, por tanto, se hace imprescindible actuar en:

Programas de mejoramiento de obras a corto y largo plazo.

Contratación temporal de mano de obra especializada y no especializada para el trabajo constante en el municipio.

Inversión en maquinaria y herramienta adecuada para la labor de obras publicas.

Estimular el sentido de identidad cultural a través de programas que fomenten el rescate de los valores culturales propios del municipio.

Crear convenios con instituciones para el fomento de la identidad cultural, a través de programas que contribuyan a la formación artística y cultural.

Incentivar la Organización de actividades culturales juveniles como danzas, teatro, fotografía, pintura a nivel urbano y rural con la adaptabilidad a las características demográficas propias de los participantes.

Impulsar el turismo alrededor de la región aprovechando la gran riqueza que posee el municipio de Matanza en recursos tangibles como intangibles, una muestra de sus bienes tangibles mas significativos es la Iglesia Nuestra Señora de las Mercedes declarada bien de interés Nacional, también cuenta con gran cantidad de recursos naturales como paisajes, bosques vírgenes, quebradas, hermosas cascadas, el volcán de la Teta, aguas azufradas y una cueva, entre otras. Una estrategia para mostrar los atractivos que posee el municipio es la realización de caminatas, tours, paseos ecológicos, organizados por la Alcaldía Municipal, con patrocinio de las distintas entidades involucradas con el turismo y la cultura a nivel Departamental y Nacional.

Realizar un diagnóstico del sector agropecuario con el objetivo de actualizar la información que se tiene, la cual no muestra la realidad del municipio, los propósitos de este diagnostico es poder conocer que se produce, como se hace y cuantos productores existen en la actualidad.

La información recolectada permitirá formular planes estratégicos dirigidos al sector agropecuario, en aras de mejorar las condiciones económicas del productor.

Crear Asociaciones y Cooperativas de pequeños productores del Municipio, este hecho permitirá jalonar proyectos de inversión para el Municipio, considerando que el gobierno Central ha desarrollado programas a través del ministerio de agricultura cuyo requisito es la asociatividad, en aras de generar mayor impacto social en la comunidad. Una de las muchas ventajas que trae la asociatividad es la obtención de créditos con FINAGRO, el cual evalúa las propuestas hechas por los productores, y viabiliza con mayor

frecuencia aquellas que son realizadas por asociaciones, ya que representa una mayor garantía para la entidad

Otro factor determinante es el TLC ya que según los estudios realizados para el sector agropecuario, estos han mostrado las desventajas que posee el sector como causa de la desorganización del productor. Una de las desventajas marcadas es la ausencia de volúmenes de producción, ya que el productor colombiano produce a pequeña escala, lo cual redundará en los bajos ingresos, debido a los altos costos de producción.

Si se quiere ser competitivo se requieren cambios inmediatos los cuales deben estar enfocados en mejorar las técnicas de producción, optimizando la tenencia de la tierra. Una de las alternativas es enfocar los procesos hacia la agricultura orgánica, la cual se ha convertido en la última tendencia en cultivos.

Según los expertos Colombia puede ser competitiva si logra organizar a los productores y los vincula hacia los nuevos procesos.

Educación: Este ha sido un sector prácticamente olvidado por la Administración, como fue detectado en análisis previos como la matriz DOFA.

Para empezar a combatir los problemas es importante promover el mejoramiento de las instalaciones educativas al igual que se deben dotar de todos los implementos necesarios para su normal funcionamiento.

Se debe ejercer mayor control por parte del Alcalde Municipal hacia el cuerpo docente en aras de hacer cumplir los programas y garantizar la calidad de la educación ofrecida por los diferentes centros.

Adquirir el servicio de Internet para una eficiente comunicación con las diferentes secretarías del orden departamental y demás entes de importancia para la gestión.

Dotar la oficina de Planeación con los implementos necesarios para su buen funcionamiento.

Vincular entidades como Universidades, SENA, ICA, CORPOICA, CDMB, FADEGASAN, Y ONGS en proyectos que beneficien a la comunidad Matancera, estas entidades fortalecerán los distintos programas y proyectos propuestos ya que entraran en el proceso como sector del conocimiento.

Crear cadenas productivas, que vinculen a todos los actores del proceso productivo, comprendiendo que los integrantes del nuevo proceso serán los siguientes:

Cuadro 23. Sectores Integrantes de las cadenas Productivas

Sector Primario	Sector Secundario	Sector Terciario	Sector Conocimiento
Productores	Transformadores	Comercializadoras	Universidad y las distintas entidades del saber

Fuente: autora

Crear un equipo asesor de inversión pública en cabeza de un profesional especializado en formulación y evaluación de proyectos.

Diseñar una metodología general para presentar proyectos que buscan recursos del orden municipal.

3.4.1 Estrategias 5S's. Existen diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta para conseguir un ambiente laboral adecuado que permita no solo el bienestar físico del personal, sino también el normal desarrollo de los

procesos que se llevan a cabo allí y la percepción de un entorno agradable, para los Matanceros cuando visiten las instalaciones.

A continuación se presenta una propuesta de planes estratégicos de acción para lograr una transformación gradual hacia el ambiente laboral idóneo para la realización de las funciones propias de la Alcaldía. Estos resultados son propios de la fase anterior de diagnóstico, particularmente en el análisis 5S's que permitió detectar falencias de esta índole.

Otro componente agregado a los planes es la Seguridad Industrial inherente a las instalaciones.

a) Despacho del Alcalde

SEIRI: Los documentos que diariamente manipula el Alcalde requieren ser clasificados por prioridad de atención para agilizar su trabajo. Se hace necesario crear una sala de juntas para descongestionar esta oficina.

Se hace necesario mantener fuera de la oficina los objetos que no se necesitan en lo absoluto y que solo hacen estorbo como llaves, periódicos, revistas, volante, etc.

SEITON: una vez desechados los elementos innecesarios deben organizarse no solo los documentos (en mejores sistemas de archivo) sino los objetos de uso de las secretarías como carpetas, ganchos, cosedoras, sellos, etc.).

SEISO: se debe realizar una limpieza general de esta oficina, incluyendo paredes, ventanas y piso.

SHITSUKE: esta oficina por ser la más transitada por los visitantes debe proyectar un ambiente agradable, se podría decir que debe ser el punto de partida del orden y aseo.

b) Secretaria general

SEIRI: se hace necesario clasificar todos los documentos que existen en su interior, y archivarlos con más frecuencia ya que constantemente se ven pilas de papeles sobre el escritorio de la secretaria, en muchas ocasiones estos documentos no son utilizados o corresponden a documentos viejos. También existen gran cantidad de elementos innecesarios como es el caso de sillas, archivadores viejos y deteriorados los cuales debes sacarse para así despejar el área. Esta oficina habita muy congestionada por estar continua a la recepción, donde el espacio es reducido, además hay muy pocas sillas para la atención al público.

SEITON: realizada la clasificación de los elementos necesarios para el trabajo diario, es importante organizarlos, como la gran parte de elementos manejados por esta oficina son documento, estos deben ser organizados en mejores sistemas de archivo y destinar sitios para la ubicación de accesorios de oficina, para despejar los cajones de los escritorios, ya que estos se encuentran en completo desorden y resulta difícil la ubicación de cualquier elemento que se necesite.

SEISO: las paredes, pisos y ventanas incluidas las ventanas requieren de un aseo general,

SEGURIDAD INDUSTRIAL: como medida para evitar el congestionamiento de personas en espera para hablar con el Alcalde y por comodidad de estas, deberían colocarse algunas silla para que las mujeres o niños no tengan

que permanecer de pie gran cantidad de tiempo, también se debe implementar un sistema de turnos eficiente y mejorar la divulgación de los espacios disponibles para la atención al público con anterioridad, para que los ciudadanos que deben desplazarse de lugares lejanos no pierdan el viaje.

c) Tesorería:

SEIRI: es necesario clasificar los documentos, recibos y demás papeles que ya han sido contabilizados y no se necesitan de nuevo para pasarlos a archivo rápidamente. También es necesario definir los equipos y elementos que ya no sirven o que no se utilizan frecuentemente para llevar a cabo las diferentes actividades desarrolladas, en el archivo deben separarse los elementos de más de dos años y los objetos inservibles.

SEITON: es importante organizar las diferentes carpetas de uso frecuente y recalcar en los auxiliares administrativos la costumbre de colocarlos en su lugar correspondiente, inmediatamente después de usarlas. La zona de caja es un punto crítico puesto que se generan recibos en todo momento y se están revisando listados y documentos, por esto se hace vital el establecimiento estricto del lugar donde colocar cada tipo de papel y el uso de elementos como pisapapeles, ganchos, clips, para evitar que se mezclen. Utilizar gavetas para colocar documentos o cajitas debidamente marcadas para almacenarlos. El dinero que se recibe por caja debe ordenarse por denominación (billetes y monedas) y no puede nunca dejarse sobre el escritorio.

SEISO: por constante tráfico de personas por este lugar se hace necesario colocar canecas de basura, para evitar los papeles en el piso.

SHITSUKE: debe incentivarse la cultura del orden y el aseo deben adoptasen mecanismos que permitan adquirir costumbres de colocar las cosas en su lugar esto se puede lograr a través de carteles y afiches que inciten al orden y la limpieza de los lugares.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: en cuanto a los equipos de cómputo faltan filtros para las pantallas, los teclados no tienen protector para las muñecas, las sillas utilizadas para el trabajo en los equipos son antiergonómicas.

d) Oficina del SISBEN:

SEITON: aunque el orden existe en el interior de esta oficina y los empleados que laboran en ella conocen el lugar de ubicación de cada cosa, es necesario demarcar los archivadores para que alguien que no pertenezca a la oficina pueda ubicar lo que requiera dado el caso.

SEISO: sería conveniente limpiar el piso y las paredes, los cuales se encuentran manchados. Además existen telarañas en los rincones y techo.

SHITSUKE: se deben fortalecer los hábitos de higiene conservados por las personas que laboran en esta oficina.

De forma general se podrían colocar mensajes en las carteleras del primer piso estimulantes del orden y el aseo o caricaturas o artículos de salud en el ambiente laboral.

e) Oficina de Planeación Municipal:

SEIRI: en esta oficina existe gran cantidad de documentos que no se utilizan como es el caso de los planos, fichas de estratificaciones pasadas, proyectos con más de dos años de realización, y objetos que no se utilizan, es urgente

la organización de la correspondencia recibida ya que no existe un archivo de la misma. Se debe evacuar de la oficina la gran cantidad de planos y ubicarlos en una planoteca, al igual que resultaría útil clasificar los distintos proyectos por sector al que corresponden, también se debe analizar la fecha de realización de los mismos, y devolver al ente formulador aquellos que tienen mas de dos años desde su fecha de entrega a la oficina, para su posterior actualización.

SEITON: una vez clasificados los distintos elementos existentes en la oficina, se deben ordenar, para lo cual es recomendable adquirir armarios, gavetas, etc, para guardar aquellos implementos necesarios para el funcionamiento diario de la oficina, para archivar los distintos planos que ingresan a la oficina se debe adquirir una planoteca para evitar que estos se dañen, y un estante demarcado por sectores para archivar los distintos proyectos que se presenten, se requiere con urgencia un archivador para la correspondencia ya que esta se refunde con facilidad.

SEISO: debe realizarse una campaña de aseo, para limpiar paredes, desmanchar pisos, quitar el polvo y eliminar las telarañas.

SHITSUKE: realizada la clasificación y ordenados los elementos existentes, se debe adquirir la cultura de mantener las cosas en su respectivo lugar.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: la oficina tiene una ventana por la cual entran los rayos del sol directamente en horas de la tarde, este hecho dificulta el trabajo en los equipos de cómputo, ya que los rayos que se proyectan en la pantalla del computador causan cansancio visual y malestar por el calor.

En el piso se encuentran varios cables sueltos, los cuales pueden ocasionar que cualquier persona se enrede y caiga.

f) Almacén o Archivo

SEIRI: básicamente todo lo que se encuentra en el almacén debe ser clasificado.

Existen materiales de todo tipo, en buen y mal estado, por lo que se hace necesaria su pronta clasificación.

SEITON: realizada la clasificación de los distintos objetos existentes deben ordenarse los que estén en funcionalidad y los que no se deben desechar, aquellos elementos que se utilizan con frecuencia deben ser clasificados por secciones debidamente identificadas con letreros, esto permitirá la rápida ubicación de los mismos, al igual que despejara el área, ya que en la actualidad es casi imposible el paso.

SEISO: debe realizarse una limpieza total para remover el polvo.

SEIKETSU: una vez ordenado y limpio, como nunca se ha visto, debe indicarse la importancia de realizar estas limpiezas con cierta periodicidad y de colaborar con el respeto del orden designado a cada cosa para que se mantenga la armonía del recinto.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: en este lugar existe una gran cantidad de objetos sobre los estantes los cuales en cualquier momento pueden caer y causar daño a las personas que se encuentren cerca.

g) Administración de Servicios Públicos.

SEIRI: en esta oficina existe gran cantidad de papeles por todos lados, lo cual le da mal aspecto, además existen objetos personales sobre los

estantes llenos de polvo y en desorden, envases, afiches y carteles viejos, Se debe evacuar de la oficina la gran cantidad de implementos innecesarios,

SEITON: una vez clasificados los distintos elementos existentes en la oficina, se deben ordenar, para lo cual es recomendable adquirir armarios, gavetas, etc, para guardar aquellos implementos necesarios para el funcionamiento diario de la oficina. El orden que se le de a la oficina es importante ya que esta oficina es constantemente visitada por la comunidad y se debe proyectar una buena imagen.

SEISO: Debe realizarse una campaña de aseo, para limpiar paredes, desmanchar pisos, quitar el polvo y eliminar las telarañas.

SHITSUKE: se debe adquirir la cultura de mantener las cosas en su respectivo lugar, e irradiarlo a los demás empleados de la administración.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: la oficina tiene una ventana por la cual entran los rayos del sol directamente en horas de la tarde, este hecho dificulta el trabajo en los equipos de cómputo, ya que los rayos que se proyectan en la pantalla del computador causan cansancio visual y malestar por el calor.

5S's Recomendaciones a Nivel General

Para la implementación real de la filosofía 5S's el punto central es generar el cambio "desde adentro" del personal y de su cultura.

Para lograr el cambio se requiere tener en cuenta ciertos esquemas y desarrollar estrategias de acción como se presentan a continuación:

1. Es necesario nombrar responsables del proceso, puede delegarse la responsabilidad de la coordinación de las acciones a un funcionario de la

alcaldía, esto se haría rotando la batuta cada mes, para lograr involucrar a todos en el proceso, sin importar el rango jerárquico, la cultura 5S's es asunto de todo el personal, los unos deben dar ejemplo a los otros e incentivarlos hacia una mayor participación se detecta la apatía o abandono en los planes de acción.

2. Es importante realizar reuniones cortas que sirvan de retroalimentación del proceso, es imprescindible intercambiar las sugerencias y llegar a definir estándares de acción basados en las experiencias exitosas.

3. la promoción a través de material grafico alusivo a los temas puede llevarse a cabo en el periódico mural del municipio. Se deben publicar mensajes motivacionales, fotos (antes – después), artículos de interés relacionados con temas como: ergonomía, ambientes de trabajo, seguridad, etc.

4. Conformación de equipos y Bonos 5S's

De cada uno de los grupos de trabajo organizados para las sesiones grupales, se escoge un representante para formar el “comité líder 5S's” quien tendrá la responsabilidad de verificar que estrategias propuestas se cumplan.

3.5 IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS

3.5.1 Metodología general para la formulación de proyectos menores. (Ver anexo No. 6). Esta metodología se diseña con el objetivo de convertir el proceso de formulación de proyectos de inversión Pública en una serie de procedimientos sencillos de realizar.

3.5.2 Concepción de la Misión, Visión y Valores Institucionales para la Administración Municipal. Una de las principales falencias detectadas en el diagnóstico institucional, es la ausencia de una misión, visión, valores institucionales al igual que de una estructura organizacional actualizada.

Para lograr su instauración fue necesario realizar un consenso a nivel de funcionarios de la administración Municipal acerca de lo que era considerado como visión, misión y valores institucionales (Ver anexo 1). Aunque en variadas ocasiones, se presentaron “ideas encontradas” y/o respuestas imprecisas, se logró identificar un pensamiento fundamentado y compartido por la gran mayoría, a partir del cual se definieron estos principios estructurales administrativos que se describen a continuación:

MISIÓN

Matanza actualmente trabaja en programas educativos, de infraestructura, culturales, de electrificación, viales, de salud, saneamiento básico, productivos, bienestar social, ambientales y deportivos los cuales apuntan a un objetivo común el cual es mejorar las condiciones de vida de la comunidad Matancera, estos programas han canalizado recursos que contribuyen al desarrollo del Municipio, por tal motivo es importante su fortalecimiento y apoyo por parte de la Administración Municipal y de la comunidad.

Razón Social

La Alcaldía de Matanza es la encargada de velar por el cumplimiento de normas y leyes emitidas a nivel nacional y por lo tanto es el ente responsable en cierta forma de velar por el destino de los habitantes del Municipio.

En sus programas está contemplado del desarrollo del sector agropecuario, turístico y comercial.

La Alcaldía Municipal según el Plan de Desarrollo para la vigencia 2004 – 2007

Está nominada como empresa social, lo cual busca fortalecer las acciones hacia una visión empresarial.

VISIÓN

“Matanza, Municipio agroforestal y productor de agua con una base económica estable, tiene proyectado desarrollar una industria regional, turística y comercial, competitiva tanto a nivel departamental como nacional, que la lleve a convertirse en motor líder del progreso regional, y en capital de la provincia de Soto Norte. Los distintos programas desarrollados están orientados hacia la autosuficiencia esto le permitirá ofrecer mejores condiciones para el bienestar de sus comunidades, protegiendo su patrimonio cultural y recursos naturales.

Valores Institucionales

Serna³⁰ define los valores como “ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción” y añade “los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos de la firma. En últimas los valores dictan la elección de la estrategia misma”.

Honestidad: es un valor muy importante, pero escaso en una entidad pública, y es difícil de encontrar en un país donde la corrupción y los malos manejos están a la orden del día; sin embargo podemos afirmar que los

³⁰ SERNA G., Humberto. Op. Cit., p. 87.

funcionarios del municipio de Matanza son personas honestas, que desempeñan sus funciones de la manera más transparente posible. El único quiebre en este valor se daría a nivel de contratación de personal y de algunos servicios donde la selección no es tan justa e imparcial como debiera ser, por razones de influencias y favores político, lo cual es muy común en el entrono público.

Puntualidad: la mayoría de los funcionarios cumplen a cabalidad con los horarios de trabajo establecidos, se presentan algunas excepciones, pero esencialmente en los empleados que están por contrato.

Amabilidad – Disposición: los empleados de la alcaldía son cordiales con todas las personas que solicitan algún servicio, esta filosofía empieza desde la cabeza principal en este caso el Alcalde.

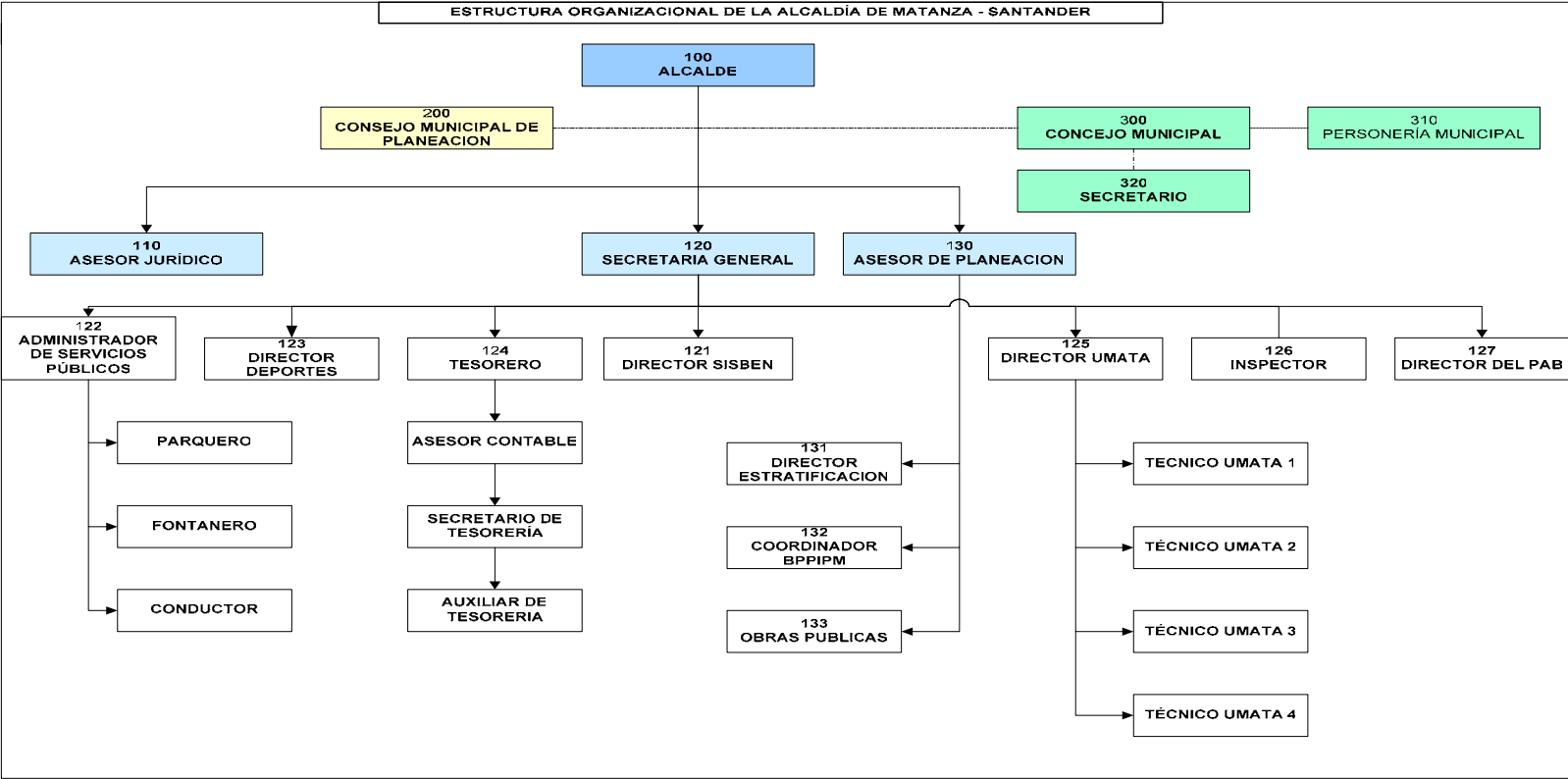
Los funcionarios comprenden la importancia de este aspecto, y más aún siempre están dispuestos a colaborar con los Matanceros más allá de lo que sus funciones les exige, especialmente en procesos que pueden resultar complicados y extensos, en los que tratan de facilitar los pasos a seguir, pues la mayoría de los clientes son personas humildes, del campo que no están acostumbradas a manejar toda la burocracia característica de las entidades públicas esto hace que los visitantes se sientan a gusto y satisfechos con los servicios prestados.

Respeto y fidelidad: los empleados de la Alcaldía son muy respetuosos con sus jefes respectivos y con los demás funcionarios de niveles jerárquicos más altos. Además de hacerlo por obligación lo hacen por un alto nivel de fidelidad y les colaboran muchas veces con funciones que no corresponden a sus propios cargos, sin embargo lo hacen gustosos.

Actitud de trabajo: no se puede decir que el personal es perezoso o que no les guste trabajar arduamente. Por norma general realizan sus labores con responsabilidad y mucho interés de hacer bien las cosas. Si existen algunos cargos con una tasa de desocupación alta es porque los procesos y las funciones no están adecuadamente definidos.

Ética comunitaria: la mayoría de los empleados de la Alcaldía son Matanceros y se sienten orgullosos de serlo. Están concientes de las necesidades e interese de sus conciudadanos, razón por la cual tratan de servir a la comunidad de un forma integra.

Figura 6. Nueva Estructura Organizacional



Fuente: Autora

3.5.3 Aportes al desarrollo del Municipio. Tomando como base el Diagnostico realizado para el Municipio en general, se diseñaron una serie de estrategias enfocadas hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población matancera.

Una de las principales falencias que posee el Municipio de Matanza, es los escasos recursos que recibe del estado, esto trae como consecuencia el bajo desarrollo del Municipio en todos sus sectores.

Los planes propuestos para contrarrestar la mayoría de problemas que aquejan a la población Matancera se enfocaron hacia la formulación de proyectos viables, que generaran impacto en la población.

Los proyectos formulados obedecen a programas establecidos por entidades como Gobernación de Santander, CDMB, Secretaria de Agricultura y Ministerio de Cultura.

A continuación se hará un resumen de los distintos proyectos formulados con sus objetivos respectivos y el programa al que corresponden.

Proyectos formulados

➤ Proyecto No 1.

PERFIL APOYO ALIANZAS PRODUCTIVAS ESTE PROYECTO OBEDECE A UN PROGRAMA DESARROLLADO POR LA SECRETARIA DE AGRICULTURA EN PRO DE LA ASOCIATIVIDAD DEL PEQUEÑO PRODUCTOR.

Nombre del Proyecto

CENTRO PILOTO DE GANADERÍA TRIPLE PROPÓSITO, ENFOCADA EN LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL PARA EL MUNICIPIO DE MATANZA DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Localización Física

El proyecto se realizará en el Municipio de Matanza Santander en las veredas el Salado, Santa Bárbara, Bulcaré, El Tanque, San Francisco, Cabrera, Guarumales, Guamal, Ovejera, Bachiga, La Cuchilla y Vega Grande.

Descripción biofísica del área de influencia del proyecto:

El proyecto se implementará en la zona rural del municipio de Matanza por encontrarse, este municipio se encuentra situado en un costado del macizo de Santander dentro de un sistema montañoso, presenta gran variedad de climas, relieves y suelos, las condiciones ambientales favorecen que los procesos de meteorización sean lentos, por tal motivo la materia orgánica presente en el suelo se mantiene por largos periodos de tiempo. La variedad de climas van desde lo 12°C a los 24°C.

La presencia de pluviosidad de media a alta (1200mm año hasta 2500 mm año en algunas zonas), favorecen la explotación agropecuaria como la misma conservación de la vegetación nativa, la pluviosidad se presenta anualmente en dos periodos.

El municipio cuenta con gran diversidad de pastos entre los que se encuentran la brachiaria de cumbens (dulce), estrella africana, quingrass,

kikuyo y elefante entre otros. En las zonas de pastoreo del municipio hay una población de pequeños propietarios que han intervenido el suelo, generando procesos de potrerización con muy bajos rendimientos, especialmente en la leche que se comercializa sobre la vía.

Es importante mencionar que los ganaderos están asociados en la Asociación de Pequeños Ganaderos de Matanza y Soto Norte (ASOPEGAMASONORTE).

Objetivo General

Mejorar la producción y rendimientos de la actividad bovina con énfasis en leche desarrollada por la Asociación de Pequeños Ganaderos de Matanza Soto Norte (ASOPEGAMASONORTE), por medio de la implementación de la ganadería triple propósito, enfocada en la sostenibilidad ambiental, la autosuficiencia alimentaria y los sistemas de producción más limpia a través de una alianza productiva con la empresa (FRESCALECHE).

Objetivos Específicos

Convertir la ganadería en el eje productivo sostenible de las fincas, dándole una triple función que integre la producción de leche - carne y abono.

Disminuir costos de producción por animal mediante la aplicación de nuevas técnicas en el manejo nutricional del ganado, implementando bancos proteicos.

Mejorar el pie de cría a través de programas de inseminación artificial sobre bases de nutrición, alimentación y sanidad animal.

Fortalecer la organización social ASOPEGAMASONORTE mediante la formación, capacitación integral y la asistencia empresarial de los socios en el componente social, organizativo y empresarial solidario, durante el primer año del encadenamiento.

Optimizar la tenencia de la tierra, y así lograr producir más en el menor tiempo y con menos recursos en el marco de la sostenibilidad ambiental.

Lograr la concientización del productor en cuanto al impacto ambiental que genera la ganadería explotada en la forma tradicional.

Garantizar la recuperación de los suelos Matanceros a través de la aplicación de abonos orgánicos producidos por el ganado que se tenga en las fincas y así poder garantizar la fertilidad de los mismos en el futuro.

Gestionar y desarrollar el proceso de certificación orgánica con la empresa CCI para la carne y la leche que se produzca en las fincas de cada uno de los socios vinculados a la alianza, en un periodo mínimo de tres años.

Consolidar la alianza productiva ASOPEGAMASONORTE - Carnes y carnes.

Metas del Proyecto

Producir y comercializar 1.200 litros de leche diaria entre los 25 socios de ASOPEGAMASONORTE.

Mejorar técnicas de manejo, alimentación y reproducción para alcanzar una producción de 5 litros por vaca / día, con periodos de lactancia entre 210 a 280 días. Es importante mencionar que la producción actual de leche en promedio no alcanza 3 litros por vaca diarios y la lactancia solo llega a 180 días.

Lograr en 2 años arborizar una hectárea en cada uno de los predios de los socios o sembrar mínimo 1.000 árboles entre especies forrajeras y protectores de fuentes hídricas.

Establecer en cada finca hatos conformados por 10 vacas lecheras y alcanzar un rendimiento promedio de 5 litros de leche diarios por vaca, incrementando y mejorando la dieta alimenticia con forrajes orgánicos.

Alcanzar una capacidad de carga de 3 a 4 animales por hectárea, ya que en la actualidad se calcula en 1 animal por hectárea.

Obtener una producción rentable y sostenible que produzca por usuario un salario mínimo mensual por usuario.

Costo total del proyecto: \$25.900.000.00

➤ **Proyecto No. 2**

EL siguiente proyecto corresponde al programa contemplado en el Plan de Desarrollo Nacional **HACIA UN ESTADO COMUNITARIO**

Nombre del Proyecto:

IMPLEMENTACION DE LA APICULTURA PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA SUBREGION DE MATANZA PROVINCIA SOTO NORTE - DEPARTAMENTO SANTANDER

Objetivo General:

Promover el desarrollo integral y humano en el Municipio de Matanza, mediante el fomento y la consolidación de la apicultura como alternativa de diversificación Agroindustrial y Económica para los pequeños productores y generación de empleo rural de la Provincia de Soto Norte.

Objetivos Específicos

Desarrollar nuevas formas de empleo que aumente los ingresos de los campesinos.

Aprovechar los terrenos estériles.

Aumentar la producción de los cultivos por florecencia a través de la polinización realizada por las abejas.

Costo total del Proyecto: \$75. 000.000.oo.

➤ **Proyecto No. 3**

Nombre del Proyecto:

CAPACITACIÓN EN CONTROL SOCIAL, A LA COMUNIDAD DEL MUNICIPIO DE MATANZA Y CREACIÓN DE LAS VEEDURÍAS COMUNITARIAS.

Población Objetivo

Veeduría Actual, personero Municipal y comunidad interesada en conformar nuevas veedurías comunitarias.

Objetivo general

Contribuir a disminuir los niveles de corrupción a través de una jornada pedagógica dirigida a la comunidad Matancera y al personero Municipal sobre control social para que aporten ellos a la reglamentación de la ley 850 del 2003.

Objetivos Específicos

Promover alianzas estratégicas entre Personería Municipal, Veedurías Comunitarias y Comunidad.

Promover el impulso del control social y la aplicación de la Ley 850 del 2003.

Recoger aportes para la reglamentación de la ley 850 del 2003.

Promover la conformación de una red de Veedores Comunitarios en el Municipio de Matanza.

Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo: Renovar la Administración Pública.

Estrategia del Plan Nacional de Desarrollo: Fortalecimiento de la Participación Ciudadana.

Objetivo sectorial: Capacitar veedores para el ejercicio del control social en la gestión de lo público.

Participación comunitaria y control social

Administración transparente

Seguridad democrática.

Total Costo Proyecto: \$ 21.303.800.00

➤ **Proyecto No. 4**

Nombre del Proyecto:

CREACIÓN Y FOMENTO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN ARTISTICA, SECCIONAL MATANZA.

Objetivo General:

Crear y fomentar el sistema de formación artística en Artes Visuales, Música y Danzas Folklóricas para desarrollar e incentivar los talentos de aquellos dotados para la expresión artística visual y Danzas para servir a través suyo a la sociedad en general, la cual requiere constantemente de espíritus creativos y sensibles, cultivados en la observación y la reflexión.

Objetivos Específicos

Formar un individuo sensible, con una expresión libre y estructurada, útil y necesaria a su historia y a su contexto social.

Inculcar en el estudiante la reflexión y el pensamiento crítico, a partir de la aplicación del modelo experiencia-reflexión-acción.

Estimular en los niños, jóvenes y adultos la inclinación por la expresión artística.

Conocer y practicar los elementos fundamentales de la expresión corporal, y las artes visuales.

Estructurar el conocimiento y la comprensión del mundo del arte a través de charlas, visitas, videos y asistencia a exposiciones y conciertos.

Desarrollar la capacidad para continuar creciendo artísticamente.

Costo total del proyecto: \$72.000.000.oo

➤ Proyecto No. 5

NOMBRE DEL PROYECTO

CONSTRUCCION ZONA RECREACIONAL PARA EL CENTRO POBLADO SANTA CRUZ DE LA COLINA DEL MUNICIPIO DE MATANZA - DEPARTAMENTO SANTANDER.

Objetivo General

Mejorar la Calidad de vida de la población de Santa Cruz de la Colina a través del sano esparcimiento en zonas aptas y atractivas para el deporte y la recreación, buscando con ello liberar ideas malsanas, con diferentes alternativas a nivel deportivo y así poder capacitarse física y mentalmente.

Objetivos Específicos

Fomentar la actividad deportiva a través de una zona recreacional atractiva para niños, jóvenes y adultos.

Propender porque el deporte sea un factor que determine cambios fundamentales en los hábitos y en la salud mental de los habitantes de Santa Cruz de La Colina.

Contribuir a la integración social con personas de otros municipios.

Fortalecer la imagen de Santa Cruz de la Colina hacia el interior y exterior del municipio, Mostrándose como un atractivo turístico.

Contribuir a la masificación del Deporte Comunitario como un medio privilegiado para la prevención de problemas Sociales, Culturales, Políticos, Económicos y de Salud.

Fomentar y desarrollar el hábito en cultura deportiva entre los habitantes de Santa Cruz de la Colina.

Actividades y Metas

❖ Construcción de una cancha múltiple (microfútbol y baloncesto) con alumbrado y cerramiento.

❖ Construcción de graderías y cerramiento para la cancha de fútbol actual así como el mantenimiento del alumbrado.

- ❖ Construcción de piscina de agua natural.

- ❖ Convertir el actual polideportivo en un pequeño auditorio para eventos comunitarios.

Estrategia de Ejecución. El Municipio como ente encargado de la formulación y presentación del proyecto, creará un comité de veeduría, el cual integrará a la comunidad con el fin de realizar un seguimiento al proyecto en cada una de las etapas de formulación, evaluación y ejecución.

Participación de la comunidad: para la realización del proyecto, la comunidad aportar el lote junto con la infraestructura actual, se compromete a ceder la escritura al municipio. A igual que velará por la continuidad del proyecto luego de su ejecución.

El municipio se compromete a aportar el 20% del costo total del proyecto representado en bienes y servicios.

Ubicación. El proyecto se realizará en el Municipio de Matanza Provincia de Soto Norte departamento Santander en el Centro Poblado Santa Cruz de la Colina el cual comprende las veredas: Líbano, Paramillo, Máveda, Sinaí, Plazuela, Alto Bravo, Quebraditas, Bremen, La loma, Santa Marta, Filo, Sucre,

Costo total del proyecto: \$162.000.000.oo

Nota: los anteriores proyectos fueron formulados en la metodología general 019 a excepción del proyecto Centro Piloto el cual se formuló como Perfil de Proyecto.

4. REVISIÓN DE PROYECTOS EXISTENTES.

Para esta actividad se realizó el análisis de cada uno de los proyectos existentes teniendo como base los requisitos exigidos por el Departamento Nacional de Planeación los cuales serán enunciados en el capítulo 5.

Los proyectos que estén sin ejecutar y que tengan más de dos años de haber sido formulados se devolverán a la respectiva dependencia que lo formuló, en aras de actualizar su contenido.

4.1 METODOLOGÍA

4.1.1 Análisis de los Proyectos Existentes en el Archivo de la Oficina de Planeación. Esta fase tiene por objeto identificar y clasificar los diferentes tipos de proyectos existentes en el archivo de la Oficina de Planeación Municipal al igual que analizar su estado actual, en aras de poder actualizar aquellos proyectos que tengan más de dos años de formulados sin haber sido ejecutados.

4.1.2 Estratificación por Razón de Rechazo y por Sector al que Corresponden los Distintos Proyectos. El objetivo de esta fase es poder identificar las causas de devolución y su frecuencia.

4.1.3 Aplicación del Diagrama Pareto. Esta herramienta se usa con el fin de visualizar fácilmente el problema.

4.1.4 Aplicación Diagrama Ishikawa o Causa Efecto. Identificado el problema se lleva a cabo la identificación de las principales causas que lo generan.

4.1.5 Propuestas de Mejora

4.2 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

1. Análisis de los proyectos existentes en el archivo de la Oficina de Planeación

Clasificación de Proyectos por Sector: la oficina de Planeación contiene un archivo donde radican todos los proyectos presentados al Municipio, bien sea para acceder a recursos del orden Municipal, Departamental o Nacional.

Al realizar la clasificación de los proyectos por sector se pudo detectar que la gran parte de estos han sido devueltos por la Oficina de Planeación Departamental por no cumplir con los requisitos exigidos por el Banco de Programas y Proyectos Departamental.

El estudio de cada uno de los proyectos se realizó teniendo como base una hoja de verificación emitida por el Banco de Programas y Proyectos Nacional, en la cual están contenidos cada uno de los requisitos que debe cumplir un proyecto para ser registrado en cualquier Banco, bien sea Municipal, Departamental o Nacional.

(Ver cuadro 25).

Cuadro 24. Hoja de Verificación o Lista de Chequeo

NOMBRE DEL PROYECTO:			
QUIEN LO PRESENTA:			
FECHA:	DÍA:	MES:	AÑO:
CODIGO RADICADO SEPM (USO DEL BPID)		RADICADO LIBRO OFICINA QUE RECIBE	

DOCUMENTO	SI	NO	SOPORTE JURIDICO ADMINISTRATIVO
Portada con identificación completa			Acto administrativo
Carta de presentación			Decreto 0448-2000
Acta de concertación de la comunidad			Constitución ART 278
Carta de intención del cofinanciador			Decreto nacional 111/96
Ficha E.B.I			Artículo 26/ decreto DPTAL 118/96
Metodología respectiva DNP.			Decreto 0118/96, art 26
Cronograma de actividades (Programación de ejecución)			Artículo 26/ decreto DPTAL 118/96
Cotizaciones (si el proyecto lo amerita)			Art. 26/ decreto DPTAL 118/96
Certificado del BPPIM(con numero de registro)			Ley 152 de 1994. Art. 49 Dec. 11/96
Medio magnético (incluya planos, metodología, presupuesto, APU, etc)			Acto administrativo
Localización del proyecto general y específica (mapa)			Ley 80/93
Presupuesto			Ley 80/93
Los proyectos se deben presentar foliados			Resolución 06133/2003
Los proyectos se deben presentar en original y copia			Resolución 06133/2003

SI EL PROYECTO ES DE CONSTRUCCIÓN ADEMAS DEBE LLEVAR

Planos: eléctricos, hidráulicos, sanitarios, estructurales,			Ley 435 de 1998 Dec Reglam 33/98
Arquitectónico, (firmados por personal idóneo) anexar fotocópia t.p			Ley 842 de 2003 Dec Reglam 33/98
Diseño y memorias de cálculo según se requiera			Ley 80/93
Análisis de precios unitarios			Ley 400/97
Especificaciones técnicas			Ley 400/97
Planos de canteras de materiales (para proyectos viales)			Resolución 06133/2003
Registro fotográfico			Resolución 06133/2003
Licencia de construcción si se requiere			Resolución 06133/2003
Certificación planeación MPAL precios del mercado materiales			Resolución 06133/2003
Licencia ambiental o concepto ambiental si lo requiere			Ley 99/ 1993- Dec 1753/94
Certificado de libertad y tradición (vigencia menor tres meses)			Ley 38/99
Certificado de disponibilidad de servicios públicos			Ley 142/93
Acto admón de Aprobación P.O.T e inclusión en el mismo(O. nuevas)			Ley 388/ 1997
Concesión de aguas para el aprovechamiento de fuentes hídricas			Resolución 06133/2003
Certificado SISBEN 1-2 sana posesión y residencia firmada por el alcalde, por más de 5 años (P. de mejoramiento de vivienda)			Resolución 06133/2003
SE DEVUELVE PARA AJUSTE Y COMPLEMENTACIÓN			Resolución 06133/2003

OBSERVACIONES:
REVISO DOCUMENTOS:
Nombre del Profesional:
Cargo:
Dependencia:

Fuente: autora

Cuadro 25. Inventario de Proyectos Existentes en el Archivo de Planeación

PROYECTOS EDUCATIVOS				
Nombre del proyecto	fecha	Valor	Estado actual	Ente Formulador
Ampliación Colegio Rural Integrado Lizcano Florez	Jul-04	\$64.630,000,00	Incompleto	Ing. Libardo Joya
Dotación de computadores en las sedes rurales educativas del Municipio de Matanza.	Jul-04	\$37,000,000,00	Incompleto	Oficina Servicios Públicos
Capacitación, dotación e instalación del aula virtual del colegio Nuestra Señora de las Mercedes	Ago-01	\$133,000,000,00	Viabilidad 2001	Rector Colegio Las Mercedes
Dotación sala de informática y biblioteca del colegio integrado las Mercedes	Abr-04	\$217,816.000,00	Incompleto, ley 21	Rector Colegio Las Mercedes
Dotación de maquinaria y equipo tecnológico para la finca Calarca del colegio TECNUSPAZ				Rector colegio TECNUSPAZ
Mantenimiento del Colegio Nuestra Señora de las Mercedes	Jul-04	\$34.000,000,00	ley 21, completo	
Sección Primaria Municipio de Matanza – Provincia de Soto Norte – Santander.	Sep-15	\$34,500,000,00	Incompleto	Miguel García Vita
Recuperación y Adecuación de Zonas Verdes y Unidades Deportivas con elementos Deportivos en el Colegio Integrado las Mercedes del casco Urbano de Matanza.	29-Sep-04	\$34,982,899,51	Incompleto	Miguel García Vita
Mantenimiento de la cubierta del Colegio Nuestra Señora de las Mercedes municipio de Matanza.	09-Oct-04	\$30,000,000,00	Perfil de Proyecto	Ing Martha Liliana González
Adquisición de un bus para actividades educativas, Municipio de Matanza Departamento de Santander.	22-Oct-04	206,115,000,00	Completo	Edgar Alfonso Navas Administrador de Servicios Públicos.
Mantenimiento del Colegio Técnico Agropecuario Nuestra Señora de la Paz - Matanza Santander.	31-Oct	35,000,000,00	Incompleto	Miguel García Vita
Construcción Escuela Máveda	02-Nov-04	\$51,000,000,00	Incompleto	Oficina de Planeación Municipal
Dotación de textos escolares para las instituciones educativas del municipio de Matanza - Santander	14-Ene-05	\$32,000,000,00	Incompleto	Rector Colegio las Mercedes
PROYECTOS CULTURALES				
Dotación de la emisora comunitaria del municipio de Matanza	Jul-04	\$36,000,000,00	Completo	Edgar Alfonso Navas Administrador de servicios Públicos

IV Festival Departamental de danzas folklóricas al aire libre Matanza 2004.	Mar-04	\$11.160,000,00	Ejecutado	Dr: Alberto Barón Asesor Administrativo
Restauración retablo del altar mayor de nuestra Señora de las Mercedes.	Jun-04	\$34,806,000,00	Incompleto	Padre Vicente Duarte Párroco Municipio de Matanza
Arreglo del Templo Nuestra Señora de las Mercedes.	Sep-01	\$35.000,000,00	Aprobado	Padre Vicente Duarte Párroco Municipio de Matanza
IXL ferias y fiestas culturales, reinados populares y XII festival de música Guasca a realizarse en el Municipio de MATANZA.	Jun-04	\$12,600,000,00	Aprobado DPTO	Dr: Alberto Barón Asesor Administrativo
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA				
Construcción Coliseo Cubierto la sede Municipio de Matanza.	Ene-04	\$512,846,566,00	Aprobado por el DPTO	Oficina de Planeación Municipal
Construcción basurero para el manejo de los residuos sólidos en el municipio de matanza	2001	\$10,000,000,00	Desactualizado	Edgar Alfonso Navas Administrador de servicios Públicos
Adecuación cancha de fútbol municipal Agustín de la Parra Matanza.	Oct-04	100,000,000,00	Desactualizado	Oficina Planeación Municipal.
Construcción de Polideportivo el Tanque	24-Oct-04	\$40,000,000,00	Incompleto	Miguel García Vita
PROYECTOS DE ELECTRIFICACION				
Construcción de redes de electrificación rural vereda Bachiga Municipio de Matanza.	Mar-98	\$90,000,000,00	Desactualizado	Edgar Alfonso Navas Administrador de servicios Públicos
Implantación Obras de Electrificación Vereda Venadillo.	Ago-03	\$8,748,000,00	Ejecutado	Ejecutado por ESA
PROYECTOS VIALES				
Rehabilitación de la carrera 6 entre calles 2a (K0+00) y 7a (KO+400) vía hacia el hospital del casco urbano del municipio de Matanza Departamento de Santander.	Jul-04	\$178,556,000,00	Desactualizado	Ing. Julio González
Rehabilitación de la carrera 5 entre calles 5 y 6 del casco urbano del municipio de Matanza Santander.	Mar-04	\$32,024,324,00	Aprobado	Oficina de Planeación Municipal
Mejoramiento y enrocado del parque Sagrado Corazón	Jun-01	\$152,000,000,00	Ejecutado	Oficina de Planeación Municipal

Mantenimiento rutinario y periódico de la red vial terciaria del municipio de Matanza Santander.	Mar-04	\$243,410,000,00	Por actualizar	
Estabilización de taludes en la carrera 6 entre calles 2 y 3 Frente al hospital del casco urbano del municipio de Matanza	Jul-04	\$70.000.000.00	Viabilizado	CDMB
Pavimentación vía Tres Esquinas.	Dic-04	\$62,063,700.00	Incompleto	Oficina de Planeación Municipal
Mantenimiento rutinario y periódico de la vía el Tanque al Paujil de Municipio de Matanza Departamento de Santander.	Ene-05	\$130,000,000,00	Perfil de Proyecto	Ing. Johana Blanco,
PROYECTOS DE SALUD				
Construcción del modulo de urgencias del hospital Integrado San Rafael Municipio de Matanza	May-03	\$190,547,220,00	Desactualizado	
ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BASICO				
Construcción Acueducto Vereda el Líbano Santa Ana. Optimización de la planta de tratamiento y red de distribución para el acueducto urbano del municipio de Matanza.	2000	\$190,668,000,00	Desactualizado	Ing. Carlos A González
	Jun-01	\$207,241,055,00	Aprobado	CDMB
Construcción planta de tratamiento de aguas residuales para el Municipio de Matanza.	Ago-04	\$120,000,000,00	Viabilizado por el DPTO	Oficina de Planeación Municipal
Saneamiento básico de la microcuenca surata alto bajo y bajo medio del municipio de Matanza Santander	Ago-04	\$497,000,000,00	En estado de viabilización	Acueducto Metropolitano de Bucaramanga.
Plan Maestro de Alcantarillado Casco Urbano Municipio de Matanza.	Ago-04	\$700,000,000,00	Viabilizado Por el DPTO	CDMB

Fuente: autora

2. Identificar las principales razones de rechazo expuestas por el Banco de Programas y Proyectos Departamental.

A continuación se realizará un análisis de las razones de rechazo de los proyectos identificados en el archivo de la oficina de planeación Municipio.

Cuadro 26. Estratificación de Proyectos Devueltos por Razón de Rechazo y Sector al que Corresponden

RAZON DE RECHAZO	AMBIENTAL	CIENCIA Y TECNOLOGIA	AGROPECUARIO	INFRAESTRUCTURA VIAL	CULTURAL	DOTACIONES EDUCATIVAS	EDUCACION	SALUD	TOTAL
Metodología Inadecuada	III		II	II	I	IIII	III	I	16
Única alternativa de solución.	III		IIIIII	IIII	IIII	IIII	IIIIII	IIII	34
Documentación adjunta incompleta.	III		IIIIIIII	IIIIIIII	IIII	IIII	IIIIIIII	IIIIIIII	45
Falta de estudios que respalden el proyecto	III		IIIIII	IIIIIIII	IIII	II	IIIIII	IIIIII	38
Altos costos			IIII	IIIIII	II	II	III	III	19
Bajo Impacto Social	IIII		IIII	IIII	IIII	IIII	IIII	I	28
Baja cobertura	III		IIIIIIII	III	IIII	IIIIII	III	III	32
Mal formulado el Proyecto	IIII		IIIIIIII	IIIIIIII	IIII	IIIIII	IIIIIIII	IIIIII	48
TOTAL	23		51	45	30	35	45	31	260

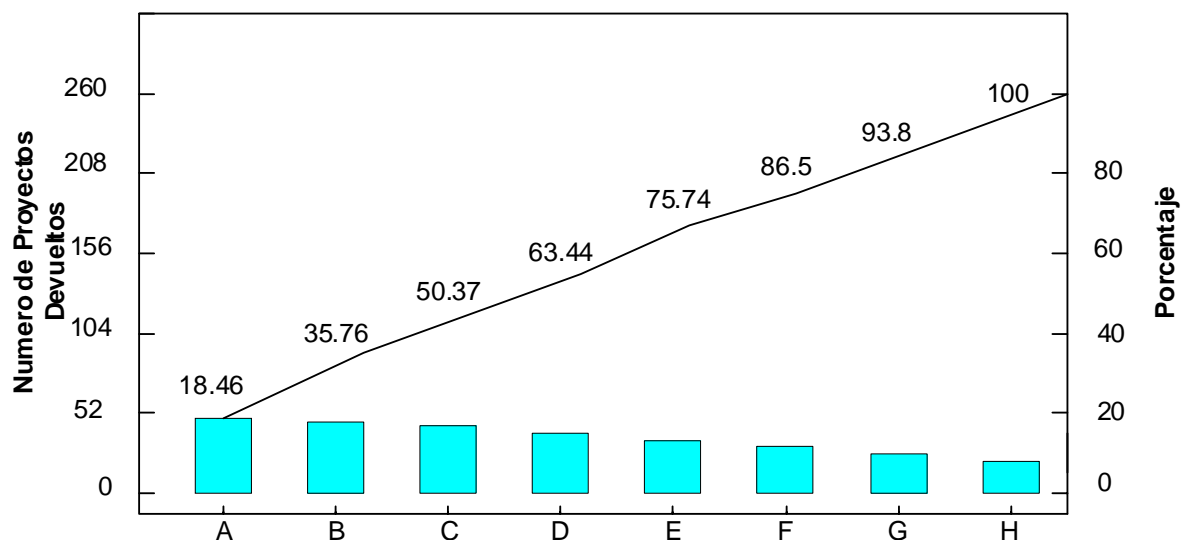
Fuente: autora

Cuadro 27. Estadísticas de Proyectos Devueltos

RAZÓN DE RECHAZO	NUMERO DE PROYECTOS DEVUELTOS	PORCENTAJE	NUMERO ACUMULADO	PORCENTAJE ACUMULADO
Mal formulado el Proyecto	48	18.46	48	18.46
Documentación adjunta incompleta.	45	17.3	93	35.76
Falta de estudios que respalden el proyecto	38	14.61	131	50.37
Única alternativa de solución.	34	13.07	165	63.44
Baja cobertura	32	12.3	197	75.74
Bajo Impacto Social	28	10.76	225	86.5
Altos costos	19	7.3	244	93.8
Metodología Inadecuada	16	6.15	260	100.00

Fuente: autora

Gráfica 7. Diagrama de Pareto



Fuente: autora

Resumen. A partir del diagrama Pareto de la grafica No. 7 es claro que en lugar de atender por reacción cualquiera de los problemas causa de rechazo de los proyectos, Mal formulado el proyecto (A), Documentación adjunta incompleta (B), Falta de estudios que respalden el proyecto (C), Única alternativa de solución (D), Baja cobertura (E), Bajo Impacto Social (F), Altos costos (G), Metodología Inadecuada (H), es mejor atacar mediante un buen plan el problema "A", que es realmente importante, aunque los demás problemas también son importantes.

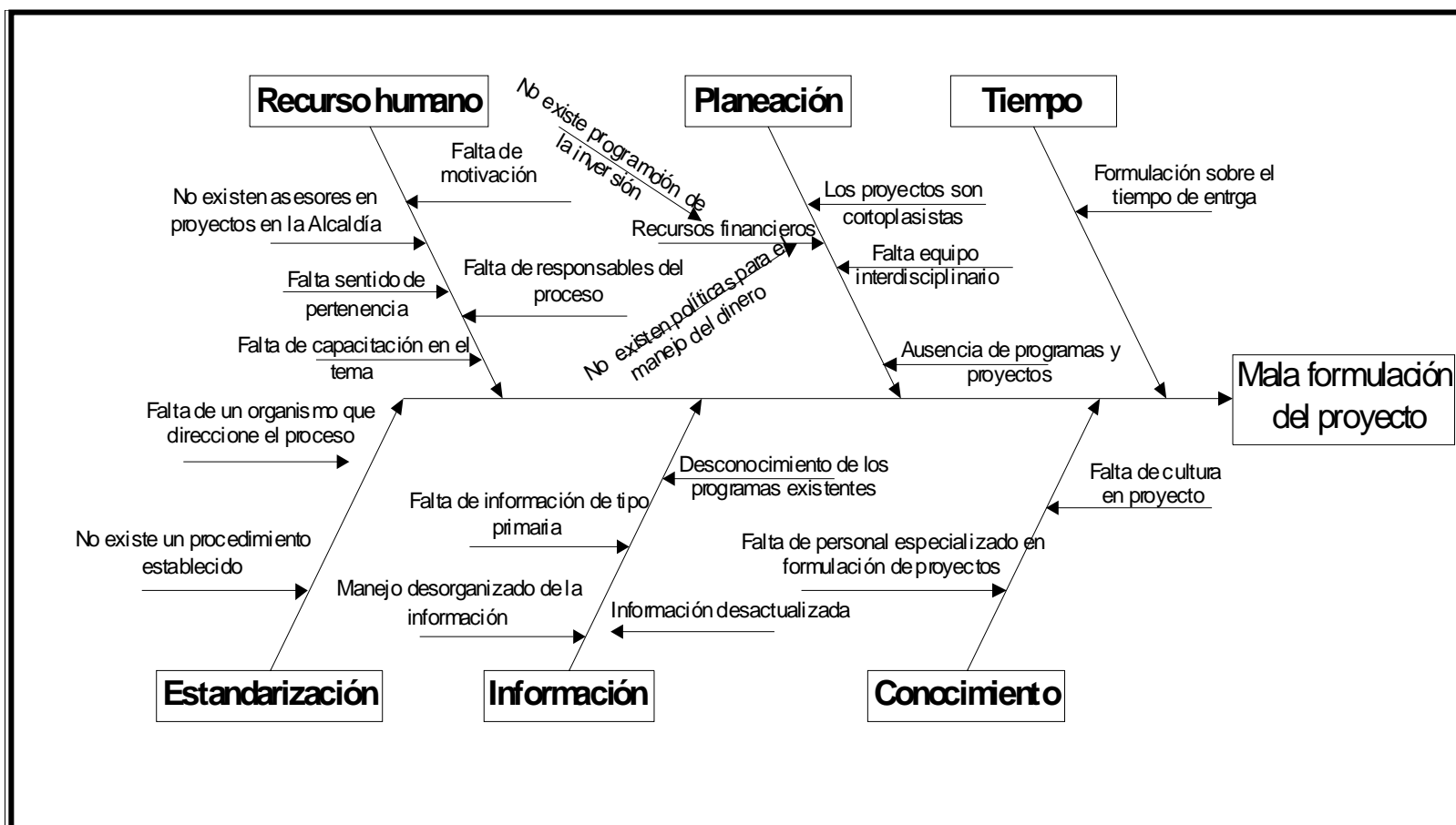
Lo ideal de aplicar este método es iniciar un mejoramiento continuo del proceso desde su causa más significativa. De esta manera el diagrama Pareto sirve para visualizar mejor los problemas y conlleva a mejorar la comunicación y se recuerda de manera permanente cual es la falla principal.

4. Aplicación Diagrama Ishikawa o Causa Efecto. En el análisis del diagrama Pareto se pudo detectar, que la mala formulación de los proyectos era un problema importante a resolver por la administración Municipal, ya que esto le ocasiona deficiencia en la gestión de recursos.

A través del diagrama Ishikawa se pueden detectar las causas que generan el problema, para determinarlas se usara como guía la pregunta: ¿cuales son las causas de la mala formulación de los proyectos en la Alcaldía de Matanza?.

En la figura (7) se puede observar el diagrama Ishikawa que resultó.

Figura 7. Diagrama Causa Efecto



Fuente: autora

Resumen: como podemos apreciar en el diagrama anterior existen varias causas que originan el problema, en este orden de ideas se puede afirmar que la devolución de la mayoría de proyectos se debe a problemas internos de la Administración mas no obedece a causas externas. Es por esto que se hace urgente adoptar estrategias correctivas, que permitan aumentar la eficiencia en la consecución de recursos para el municipio a través de programas y proyectos. Para lograrlo se requiere del recurso humano que es el punto de partida en cualquier proceso de mejoramiento.

5. Propuestas de Mejora

- Crear e implementar el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Publica Municipal con su respectivo manual de procedimientos.
- Adquirir los paquetes de software diseñados por el Departamento de Planeación Nacional, para la administración, evaluación y seguimiento de programas y proyectos.
- Vincular a la administración, profesionales capacitados en la Formulación y evaluación de Programas y proyectos de inversión Publica.
- Realizar a principio de cada año la programación de la inversión en base a los distintos proyectos que se encuentren registrados en el Banco de Programas y proyectos de Inversión Publica Municipal.
- Implementar y diseñar programas de Capacitación que permitan sensibilizar y crear nuevas actitudes en los trabajadores y en la comunidad en general, con respecto a la importancia de los proyectos, esto genera una mayor oferta de proyectos en el municipio lo que repercute en mayores beneficios para la población en general.

- Crear la cultura de proyectos en todos los empleados del Municipio al igual que en la comunidad en general.
- Adquirir el servicio de Internet para una eficiente comunicación.
- Tomar como modelo la hoja de verificación emitida por el Departamento de Planeación Nacional para el control de los requisitos que debe cumplir cualquier proyecto en el momento de ser registrado en los diferentes Bancos de Programas y Proyectos del orden Nacional, Departamento o Municipal.
- Una vez constituido el Banco de Programas y Proyectos se efectuara el registro de los diferentes proyectos evaluados en esta sección al igual que los proyectos formulados desde el inicio del trabajo, como aporte al desarrollo del Municipio.

En los siguientes capítulos se realizara la ejecución de los planes estratégicos propuestos en esta sección, tomando como punto de partida la estructuración de los procedimientos del Banco de Programas y proyectos.

5. ESTRUCTURACIÓN

5.1 PRESENTACIÓN

El presente documento contiene las recomendaciones para la adopción de los procedimientos de registro, actualización, proceso presupuestal, seguimiento y control de los proyectos en el banco de programas y proyectos. El registro supone los pasos previos de radicación y calificación de viabilidad.

Estos procedimientos recogen lo dispuesto en las normas nacionales que regulan el banco de programas y proyectos, como instrumento del proceso de planeación, que registra proyectos viables, susceptibles de ser financiados con recursos de inversión pública en el respectivo territorio, independiente de su fuente de financiación. Se parte de la consideración de que el banco constituye una herramienta para la gestión de proyectos, que puede ser utilizada por las diferentes instancias y los distintos organismos territoriales encargados de cumplir funciones relacionadas con dicha gestión, como es el caso de las unidades especializadas de cofinanciación, que, por esta razón, deben trabajar en forma articulada con los bancos y seguir los correspondientes procedimientos de registro y actualización en los mismos.

Los procedimientos de registro en el banco municipal se basan en los procedimientos establecidos para el banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional BPIN y tiene por objeto facilitar la gestión del banco bajo el principio de la eficiencia, en condiciones que contribuyan a la unificación de procesos.

El registro de proyectos implica la consignación de la información requerida para la programación de la inversión pública, para lo cual debe tenerse en cuenta que una mejor calidad de la información redundará en mayor eficiencia en la programación, asignación y ejecución de los recursos.

Los procedimientos presentados en este manual para la actualización de programas y proyectos en el banco municipal, permiten que se efectúen las modificaciones en cierta información en programas y proyectos registrados, siempre y cuando no cambien sus objetivos y/o metas, lo cual implicaría programas y proyectos distintos.

En el proceso presupuestal se describen someramente sus diferentes etapas y el seguimiento de la inversión se determina a través del sistema de seguimiento físico – financiero de los programas y proyectos a realizarse en el Municipio.

Es necesario tener en cuenta que la aplicación de los procedimientos, supone, en algunos eventos, el cumplimiento de las funciones por parte de las diferentes secretarías, oficinas y entes descentralizados del municipio, dichas funciones con asignadas en el decreto municipal 109 de junio 4 de 1996.

5.1.1 Definición de Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal. Es un instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socio-económicamente susceptibles de ser financiados con recursos públicos en el territorio del municipio.

También es una herramienta para concretar los planes de desarrollo tanto del gobierno nacional como de las entidades territoriales, en proyectos

específicos, que se identifiquen con los lineamientos de política de los diversos sectores en que se realiza la inversión pública; es decir, el banco es el mecanismo que permite articular los planes de desarrollo, con los presupuestos anuales de inversión, a través de sistemas de información diseñados para tal fin.

Información General. El objeto del registro de proyectos en el banco, es captar la información requerida para la planeación y gestión de la inversión pública; facilitando de esta manera que las decisiones de inversión obedezcan a criterios de desarrollo y beneficio socioeconómico. Esta información contribuirá al cumplimiento de las labores posteriores de seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de inversión. Se registran todos los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos de inversión pública en el municipio. Los proyectos a registrar en el banco se pueden agrupar de la siguiente manera, teniendo en cuenta las fuentes de financiación.

- Programas y proyectos municipales que solicitan recursos municipales
- Programas y proyectos municipales que solicitan recursos departamentales
- Programas y proyectos municipales que solicitan recursos de otras fuentes:

Son aquellos que solicitan recursos del sistema nacional de cofinanciación (S.N.C), de la Red de Solidaridad Social, el Fondo Nacional de Regalías u otras posibles fuentes de financiación diferente a los recursos departamentales o municipales. Estos proyectos deberán ser formulados teniendo en cuenta los criterios y requerimientos de las respectivas fuentes de financiación a las que se solicitan los recursos.

- Programas y proyectos municipales que se registran con fines informativos: El registro de los programas y proyectos de entidades descentralizadas del orden municipal, tendrán un fin informativo cuando se trate de proyectos que deban ejecutarse exclusivamente con recursos propios de la respectiva entidad.

En todos los casos, los proyectos estarán formulados y evaluados de acuerdo con los criterios básicos de formulación de proyectos de inversión, la metodología establecida, y los requerimientos adicionales del ente.

Objetivos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal:

- Establecer una cultura de proyectos en El Municipio de Matanza que permitan crear y desarrollar planes y programas que fortalezcan a la comunidad Matancera.
- Facilitar a través de un sistema de información (Software) el estado en que se desarrollan los programas y proyectos presentados por las diferentes secretarías y dependencias adscritas a la Alcaldía Municipal, al igual que Ofrecer la información necesaria para la preparación y formulación de programas y planes de desarrollo.
- Manejar información relacionada con los proyectos que deben ser actualizados y desechar los que no cumplan con las metas trazadas en el Plan de Desarrollo Municipal.
- Fortalecer la gestión financiera para el manejo de las inversiones y lograr de esta manera una mayor eficiencia en la asignación de los recursos.

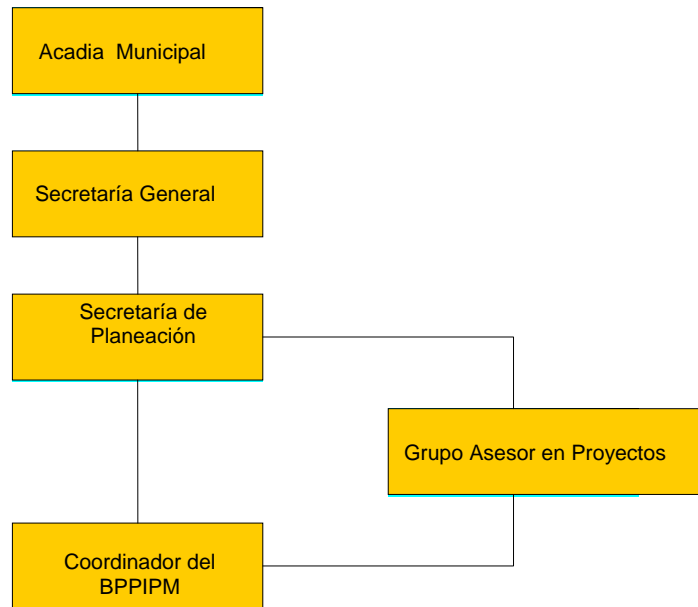
- Acrecentar la oferta en la presentación de programas y proyectos a través de capacitaciones permanentes en formulación de proyectos que permita que la comunidad convierta las necesidades en oportunidades.
- Elevar la eficiencia y la eficacia en las etapas de planeación y formulación, de presupuesto, de programación, ejecución, evaluación y gestión de la inversión.
- Mantener comunicación y manejar información, relacionada con todas las posibles fuentes de financiación, a la cual pueden aspirar los proyectos registrados en el Banco y los procedimientos que deben seguirse para lograrlo.

Misión del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal. El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública es una unidad administrativa de la Oficina de Planeación Municipal encargada de implementar, coordinar, definir, mantener y ejecutar las diferentes etapas de los proyectos de inversión Pública, al igual que Radicar, viabilizar, Registrar, Asignar presupuesto y realizar control y seguimiento a los diferentes proyectos presentados al banco. Permitiendo de esta manera la asignación y consecución eficiente de recursos y el fortalecimiento de un plan integral continuo de inversión disponiendo de alta calidad profesional y tecnología de punta para hacer más eficiente el manejo del Banco.

Visión del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal. El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal se consolidará como una eficiente herramienta de gestión para la Alcaldía Municipal donde además de evaluar y ejecutar proyectos viables de inversión, liderará y propiciara la creación de nuevos proyectos que contribuyan al desarrollo y al fortalecimiento institucional.

5.1.2 Organización del BPPIM

Figura 8. Organigrama del BPPIM



Fuente: autora

Perfil y Funciones del Recurso Humano. A continuación se describen las funciones implícitas del coordinador del Banco de Programas y Proyectos.

Coordinador del Banco de Programas y Proyectos:

- **Perfil y requisitos del Coordinador:** poseer título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía y/o especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Tener experiencia en Gestión de Proyectos de Inversión Pública.

Las Funciones que debe realizar son las siguientes:

- Orientar, Coordinar y vigilar la gestión del banco de acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal.

- Revisar los proyectos propuestos. Es necesario un previo análisis por parte del coordinador, con el fin de confrontar las ideas y la presentación de los proyectos con los programas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y la correcta aplicación de la metodología propuestas por el Departamento Nacional de Planeación, antes de realizar todo el proceso de registro del proyecto.
- Enviar los proyectos a las respectivas dependencias o asesores encargados de emitir el concepto de viabilidad y devolverlos si no son favorables.
- Registrar en el sistema del Banco de Programas y Proyectos los proyectos de inversión que han sido catalogados como viables de acuerdo a los procedimientos establecidos por el banco.
- Inscribir los proyectos en el sistema de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Archivar toda la correspondencia recibida y enviada.
- Expedir la certificación de registro del proyecto a quien lo solicite.
- Vigilar que los proyectos cumplan su ciclo desde su recepción hasta su ejecución,
- Presentar propuestas de mejoramiento en cuanto a los métodos y procedimientos adecuados para evaluar y verificar las diferentes actividades realizadas por el Banco de Programas y Proyectos.
- Coordinar las funciones en cuanto a la organización física y técnica del banco de programas y proyectos.
- Presentar informes trimestrales al Alcalde Municipal detallando los proyectos registrados, del estado y la evaluación de los proyectos aprobados.
- Realizar capacitación permanente a la comunidad en temas relacionados con la formulación de proyectos de inversión.

- Incentivar a los diferentes empleados de la alcaldía, Secretarías, entes descentralizados del orden Municipal a la presentación de proyectos.
- Responder por la seguridad de los proyectos en cuanto a diseño, planos, e información de tratamiento especial de reserva y evitar que sean alterados.
- Suministrar información a las personas de la comunidad que soliciten los servicios del Banco de Programas y Proyectos.
- Suministrar información a cerca de los programas y proyectos a las diferentes secretarías del orden departamental si la llegasen a solicitar.
- Responder por el funcionamiento técnico del sistema en cuanto a la organización técnica del manejo de la información del Banco de Programas y Proyectos.
- Realizar la revisión periódica de los proyectos registrados en el banco y que no han sido ejecutados en aras de mantener actualizada la información y realizar los respectivos backups.
- Cuidar y hacer buen uso de los equipos y herramientas que estén a disposición del Banco.
- Las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato , en cumplimiento de la Ley, la Constitución Nacional y demás reglamentaciones

5.1.3 Recursos físicos e infraestructura técnica y tecnológica del BPPIM. Se recomienda que el Banco además de contar con un espacio físico ubicado en la Secretaría de Planeación Municipal, posea los siguientes recursos físicos para el desarrollo de sus funciones:

- Inicialmente se requiere de un computador con tecnología y características suficientes y necesarias para el desarrollo de los procedimientos que se realizarán en el Banco de Programas y Proyectos.
- Un escritorio para computador

- Un escritorio adecuado y cómodo.
- Mesa y sillas para reuniones
- Archivadores que permitan almacenar los programas y proyectos.
- Sistemas de comunicación como Internet, Fax, Teléfono.
- Los Software para la sistematización del Banco al igual que el de evaluación y seguimiento de programas y proyectos.
- Papelería y útiles de oficina.
- Documentos y Preformas elaboradas que están relacionadas con la formulación, gestión, evaluación y seguimiento del proyecto.

5.2 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: acciones necesarias en un proyecto para transformar determinados recursos en productos a partir de un conjunto de insumos y recursos, en un periodo determinado. Acciones que consumen recursos y tiempo, se les puede identificar un responsable y un producto resultante.

Adiciones: movimiento a través del cual una Entidad tiene la necesidad de incorporar unos recursos provenientes de mayores recaudos en su presupuesto para financiar uno o más proyectos. Estos ingresos adicionales que no se tenían previstos, alteran el monto global del presupuesto aprobado por el Congreso. En ese sentido, la única forma de incorporarlos al presupuesto es mediante Ley, estableciendo de manera clara y precisa el recurso ha incrementar en el Presupuesto de Rentas y Recaudos de Capital. Por lo general los recursos provienen de Excedentes Financieros de los Establecimientos Públicos.

Amortización: reducciones graduales de la deuda mediante pagos periódicos. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de la empresa.

Alternativas excluyentes: se refiere a dos o más formas (alternativas de proyectos) de adelantar un proyecto que implican que si una se adelanta, la(s) otra(s) no puede(n) o no debe(n) adelantarse.

Apropiación: monto de recursos asignados al decretarse la Ley de Presupuesto. Asignación de fondos públicos para la ejecución de proyectos de inversión.

Apropiación Global: se refiere a las apropiaciones presupuestales que no están desagregadas en proyectos.

Apropiaciones Presupuestales: son las asignaciones de fondos públicos para la ejecución de proyectos de inversión.

Área de Influencia: aquellas localidades, municipios, departamentos o regiones que serán afectadas directa o indirectamente por el proyecto.

Banco de Programas y Proyectos: es un sistema que permite, mediante el uso de criterios técnicos, definir los requisitos para la realización de proyectos de inversión y adelantar un seguimiento sistemático de cada una de las etapas de los proyectos en desarrollo. Constituye una herramienta central en la asignación eficiente de recursos y en el fortalecimiento de la programación integral de la inversión pública.

Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional. Bpin: es la oficina o instancia que maneja los proyectos que reciben financiamiento o cofinanciamiento del Presupuesto General de la Nación. El Bpin es administrado por el Departamento Nacional de Planeación.

Bancos de Proyectos Delegados: son aquellos Bancos de Proyectos que por delegación expresa del DNP pueden registrar y declarar viables los proyectos de inversión financiados o cofinanciados con recursos del Presupuesto General de la Nación.

Bancos de Proyectos Territoriales: son los Bancos de Proyectos ubicados en entidades del orden territorial como Municipios o Departamentos, en los cuales se registran los proyectos que aspiran a ser financiados con recursos propios de las entidades territoriales o de cofinanciación.

Beneficiarios: grupo o grupos objetivos específicos de la población hacia los cuales se dirige un proyecto, programa o plan.

Beneficio: corresponde al impacto positivo generado por el proyecto a la población objetivo del mismo.

Categoría de indicador: clasificación utilizada para determinar los indicadores. Se puede contar con categorías tales como Gestión, Impacto, Producto, Presión, Financieros.

Ciclo del Proyecto: conjunto de etapas que comprende un proyecto: Preinversión, inversión, ejecución y operación.

Código Bpin: secuencia de dígitos que identifica unívocamente a un proyecto, es similar al "número de la cédula de ciudadanía" del mismo. Este código será asignado directamente por el sistema del Bpin.

Código presupuestal: secuencia de dígitos que identifica unívocamente a un proyecto dentro de la Ley de Presupuesto. Dicha codificación se encuentra ligada al Programa, Subprograma y número de secuencia del proyecto según

los códigos que para tal efecto se relacionan en el documento Clasificación Presupuestal de 2003.

Cofinanciación: se refiere al proceso de financiar proyectos con recursos de diferentes fuentes, ya sea a través de dos o más entidades con recursos del Presupuesto General de la Nación y otros tipos de recursos.

Cofinanciación Territorial: es el instrumento financiero para apoyar con recursos no reembolsables del Presupuesto General de la Nación, la financiación parcial de proyectos en áreas de competencia territorial, en los cuales la Nación tiene un interés especial. (Decreto Ley 2132 de 1992)

Componente: agrupación de varias actividades comunes.

Compromisos: acuerdos establecidos entre entidades o entre una entidad y un ejecutor mediante la firma de un convenio o contrato para el desarrollo de un proyecto, los cuales deberán ser pagados contra los recursos asignados a su presupuesto, en Ley de Presupuesto al proyecto en cuestión.

Costo: corresponde a los egresos necesarios para la realización del proyecto. Dentro de los costos también se incluyen los impactos negativos que un proyecto pueda generar sobre la población objetivo del mismo.

Costo Anual Equivalente: cifra monetaria que indica la equivalencia en términos anuales de una suma de dinero que esté en valor presente teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Costo Beneficio: técnica que nos permite calcular indicadores basados en la cuantificación y valoración de los costos y los beneficios imputados al proyecto.

Costo de Oportunidad: se refiere al costo de usar un activo o bien y está dado por el beneficio que se hubiera obtenido en su mejor uso alternativo.

Costo Eficiencia: técnica que valora los costos del proyecto y cuantifica los beneficios, esta cuantificación se realiza por medio de las principales variables relacionadas con los beneficios.

Costo Mínimo: técnica que solo calcula los costos del proyecto, suponiendo que las alternativas entre las cuales se va a tomar la decisión de realizar o no el proyecto, solucionan de forma similar el problema, por lo que se pueden comparar las alternativas.

Costo Muerto: costo ya causado que resulta ineludible, independientemente de la decisión que se tome

Créditos: movimiento mediante el cual un proyecto recibe recursos adicionales a los previamente aprobados en Ley de Presupuesto, provenientes del contracrédito (reducción) realizado a otro proyecto de sus recursos libres de afectación. Si tanto el proyecto a acreditar como a contracreditar están en el mismo Programa y Subprograma, no requiere de aprobación del Congreso.

Decreto 111 de 1996: por el cual se compilan la ley 38 de 1989, la ley 179 de 1994 y la ley 225 de 1995, que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.

Decreto 841 de 1990: decreto Reglamentario de la Ley 38 de 1989 (Estatuto Orgánico del Presupuesto) en lo que se refiere al Banco de Proyectos de Inversión Nacional, sus atribuciones y funcionamiento. Fue expedido en Abril de 1990.

Dirección Técnica del DNP: es la dependencia del DNP encargada de realizar control posterior a los proyectos de inversión registrados en el Bpin.

Efectividad: concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en realizar las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo realizando un uso óptimo de los recursos involucrados.

Efecto: es la solución total o parcial a los problemas o necesidades de la población como resultado de los productos logrados con el proyecto. El efecto es el segundo nivel de resultados dentro del ciclo del proyecto, cuando comienza a generar los beneficios previstos en su operación.

Efectos Redistributivos: se refiere a los efectos de un proyecto sobre la distribución del ingreso entre diferentes grupos poblacionales.

Eficacia: grado con el que una acción alcanza los resultados esperados. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de un proyecto en las actividades y procesos que realmente deban llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Ciencia: uso óptimo de recursos que permite obtener el mismo producto con una menor cantidad de recursos por unidad producida o en obtener más productos con la misma cantidad de recursos.

Ejecución: es la etapa dentro del ciclo del proyecto durante la cual se realizan todas las inversiones necesarias para poder comenzar a percibir beneficios y resultados.

Ejecución contratada: se refiere a las acciones ejecutadas por contratistas.

Ejecución directa: se refiere a las acciones ejecutadas por funcionarios de la entidad.

Ejecución Presupuestal: está compuesto por el programa anual de caja, los compromisos, los acuerdos de gastos, los pagos de la nación y los pagos de las entidades.

Entidades Coordinadoras de Proyectos: son entidades encargadas de la coordinación de un proyecto en el caso en que más de una entidad está involucrada en la ejecución del mismo.

Entidades Ejecutoras de Proyectos: son entidades encargadas de adelantar la ejecución física de un proyecto.

Entidades Financiadoras de Proyectos: son las entidades que aportan recursos para financiar un proyecto.

Estado: son los pasos que debe seguir un proyecto o estudio básico dependiendo del estado en que este se encuentre. En conjunto, conforman las Etapas del proyecto.

Estado de Postergado: estado en la que se encuentra un proyecto cuya ejecución ha sido aplazada.

Estatuto Orgánico del Presupuesto: es la norma legal general que establece las pautas para todos los aspectos relacionados con el PGN expedido en las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995 (Decreto 111 de 1996).

Estudio Básico: se refiere a estudios que permitan la acumulación de conocimiento acerca de un sector o acerca de proyectos de inversión.

Los estudios básicos no generan beneficios directamente y su materialización son documentos que pueden contener análisis, catastros, inventarios etc.

Etapa de Diseño: etapa en la cual se realizan los diseños definitivos de un proyecto.

Etapa de Inversión o ejecución: es la etapa en la cual se materializan las acciones que dan como resultado bienes o servicio, y culmina cuando el proyecto comienza a generar beneficios.

Etapa de Operación: es la última etapa de un proyecto en esta se generan los beneficios para los cuales el proyecto fue diseñado. Es importante en esta etapa proveer los fondos necesarios para la adecuada operación del proyecto ya que sin ellos el proyecto no dará los beneficios esperados.

Etapa de Preinversión: la preinversión es la primera etapa del ciclo de los proyectos. En ella se realizan todos los estudios necesarios para tomar la decisión de realizar o no el proyecto.

Evaluación: proceso de comparación de alternativas.

Evaluación de Proyectos: se refiere a la comparación, numérica o no, de los costos y los beneficios asociados con un proyecto.

Evaluación Económica: se refiere a la comparación de los costos y de los beneficios asociados con el proyecto (situación sin proyecto vs. situación con

proyecto), comparación que debe realizarse desde el punto de vista de la entidad que realiza el proyecto.

Evaluación ex post: se refiere a la evaluación de un proyecto una vez concluida su etapa de inversión o ejecución. Se efectúa este seguimiento en la etapa de operación del proyecto.

Evaluación Social: es la evaluación de un proyecto desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto, incorpora todos aquellos costos y beneficios asociados al proyecto que afectan a la sociedad.

Evaluación Técnica: es el análisis que se requiere para saber si la alternativa escogida es técnicamente viable.

Factores Externos: condiciones o acciones externas sobre las cuales se tiene poco o ningún control y que afectan la obtención de los resultados esperados en el proyecto.

Fases o Estados: son los estados por los que debe pasar un proyecto a lo largo de su ciclo de vida: preinversión, inversión y operación.

Ficha EBI: es la ficha de Estadísticas Básicas de Inversión que resume las características centrales de un proyecto. En ella se debe plasmar la información de la alternativa seleccionada en la evaluación del proyecto.

Esta ficha deberá ser diligenciada por las entidades para cada uno de los proyectos que requiera financiamiento del PGN.

Filtros técnicos de proyectos: son entidades distintas a la entidad que formula el proyecto y que revisan la evaluación de éste. En estos filtros se asegura que el proyecto haya sido correctamente evaluado.

Flujos de Información: se refiere a los canales sectoriales o territoriales por los cuales debe fluir la información referente a los proyectos de inversión.

Flujos de Información Territoriales: se refiere a los canales por los cuales debe fluir la información referente a los proyectos de inversión de origen territorial (municipios, departamentos o regiones de planificación).

Formulación: identificar el problema y preparar alternativas que buscan solucionar un Problema o necesidad.

Fuentes de Financiación: se refiere a los posibles orígenes de los recursos que ser utilizados en el proyecto.

Funcionamiento u operación: es la etapa del ciclo del proyecto durante la cual se generan bienes y servicios para los cuales fue diseñado el proyecto. Es importante en esta etapa proveer los fondos necesarios para la adecuada operación del proyecto ya que sin ellos el proyecto no dará los beneficios esperados.

Georefenciar: plasmar en mapas datos o indicadores escogidos que permitan visualizar los resultados a áreas geográficas.

Es posible tener, por ejemplo, un mapa sobre los territorios prioritarios a ser protegidos en materia ambiental traspuesto con otro sobre los parques nacionales; esta superposición de mapas permite conocer cuáles de las áreas prioritarias de protección están protegidas y cuáles no.

El análisis resulta en definir hacia dónde deben dirigirse los recursos para compra de terrenos a ser dedicados a la protección.

Horizonte de evaluación: periodo que contempla el análisis de las etapas de preinversión, ejecución y operación.

Impacto: es el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo del proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

Identificación del problema: análisis de causas y efectos para determinar el problema o necesidad.

Indicador: un indicador es una señal que se puede observar y medir fácilmente. Es la conjugación de mínimo dos variables específicas, verificables objetivamente, para determinar los cambios o resultados de una actividad, objetivo o meta.

Indicadores económicos: mide los efectos que tiene el proyecto sobre la economía en su conjunto. Ejemplo: Tasa Interna de Retorno Económica, Valor Presente Neto Equivalente, Vpne, Costo-Beneficio Económico, Costo Anual Equivalente Económico, Cae

Indicador de Gestión: mide el grado de cumplimiento de las funciones propias de la entidad al ejecutar un proyecto, lo que implica acciones en búsqueda de recursos nuevos o complementarios para proyectos de inversión, cumplimiento en los planes de acción,

Indicador de Impacto: mide el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo del proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos cuando entra a la etapa de operación.

Indicador de producto: mide el grado de obtención del bien o servicio ofrecido por el proyecto. Por ejemplo, el número de kilómetros construidos respecto a lo programado o el número de personas capacitadas frente a lo programado.

Indicadores de Rentabilidad Privados: son los indicadores (Valor Presente Neto, VPN, Tasa Interna de Retorno, TIR, Beneficio – Costo, B/C etc.) de un proyecto que reflejan la conveniencia privada del mismo. Por lo general captan o reflejan los intereses privados del proyecto.

Indicadores de Rentabilidad Sociales: son los indicadores (Valor Presente Neto, VPN, Tasa Interna de Retorno, TIR, Beneficio – Costo, B/C etc.) de un proyecto que reflejan la conveniencia social del mismo. Deben incorporar todos los efectos que tiene el proyecto sobre la economía en su conjunto.

Índice: es un indicador compuesto que tiene por objeto medir las variables de un fenómeno económico (precios, valores, cantidades, etc.) o de otro orden, referido a un valor que se toma como base o punto de referencia.

Inflación: se refiere al crecimiento sostenido y continuo de los precios.

Ingreso: son los provenientes de la venta del producto o servicio, los desechos o desperdicios y los valores de salvamento atribuibles al proyecto.

Interés: es el pago que se hace a un tercero por la utilización que se hace de los recursos de su propiedad.

Inversión: es la etapa en la cual se ejecuta el proyecto. Esta etapa inicia con la decisión de realizar el proyecto, culminando cuando el proyecto comienza a generar beneficios.

Inversión Directa: la inversión directa es aquella que comprende recursos que aparecen en el Presupuesto General de la Nación y que serán ejecutados presupuestalmente por los organismos a los cuales se les realizó la apropiación.

Inversión Indirecta: la inversión indirecta comprende aquellos recursos que aparecen en el Presupuesto General de la Nación pero que son transferidos a otras entidades del nivel territorial para su ejecución.

Inversión Pública: erogaciones por parte del estado , especialmente, en condiciones alarmantes de desempleo, en donde los ingresos nacionales se reducen a extremos tales que la demanda agregada tiende a desaparecer, afectando también la producción y la distribución de bienes y servicios.

Ley 38 de 1989: normativa del Presupuesto General De La Nación.

Ley 152 de 1994: ley orgánica del plan de desarrollo. Establece principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales; define el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional.

Ley 179 de 1994: modifica a la ley 38 de 1989. El artículo 23 dispone, “No se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto se encuentren evaluados por el órgano competente y registrados en el Banco Nacional de Programas y Proyectos”...

Ley 225 de 1995: modifica varios artículos de las Leyes 38 de 1989 y 179 de 1994 y deroga otros de las mismas leyes.

Localización: se refiere a la ubicación específica y/o geográfica, en donde se deben tener en cuenta las dimensiones de tiempo y espacio; la variable tiempo puede significar oportunidad, calidad, vida o muerte entre otros y la dimensión espacio es importante desde el concepto de red de prestación o mercado de bienes o servicios y su área de influencia.

Localización de Proyectos: se refiere a la ubicación específica y geográfica o solo geográfica de un proyecto.

Localización específica: la localización específica de un proyecto se refiere a la ubicación de un proyecto dentro de una obra o servicio existente.

Localización Geográfica: se refiere a la ubicación geográfica (región, departamento o municipio) del proyecto.

Mantenimiento: Gastos destinados a mantener en operación los bienes y servicios requeridos en el normal desarrollo de las actividades básicas a través de las cuales se desarrolla el objetivo estatal.

Marco Lógico: herramienta que al relacionar diferentes niveles de objetivos y resultados con los medios, así como los indicadores y factores externos,

garantiza la consistencia, efectividad y articulación entre planeación y evaluación.

Meta: expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción en el proyecto.

Metas Físicas: cumplimiento programado a alcanzar en realización de obras o en el logro de la prestación del servicio. El grado de cumplimiento se mide a través de las unidades de medida.

Metodologías: son guías que indican cómo identificar, formular y evaluar un proyecto de inversión.

Nacionalización: trámite mediante el cual un bien o insumo proveniente del exterior se legaliza para ser utilizado en la nación.

Nivel de Factibilidad: este nivel se encuentra dentro de la etapa de preinversión. En ella se evalúan las posibles opciones o alternativas del proyecto y se selecciona la más conveniente. Esta evaluación debe ser un perfeccionamiento de la alternativa más atractiva en el nivel anterior de prefactibilidad. En este nivel deben estudiarse detalladamente los aspectos de localización, tamaño y momento óptimo de materializar el proyecto.

Nivel de Idea: en este nivel, la primera del ciclo del proyecto, se produce la identificación del proyecto como producto de la necesidad de solucionar un problema. Debe reconocerse, basándose en la información existente o inmediatamente disponible, si hay o no alguna razón bien fundada para rechazar de plano la idea del proyecto. En este nivel no es conveniente recomendar la ejecución de un proyecto, ni tampoco podrán registrarse como viables proyectos en el nivel de idea en el Bpin.

Nivel de Perfil: en este nivel, inmediatamente posterior al nivel de idea, se debe recopilar toda la información secundaria referente al proyecto con el propósito de descartar aquellas alternativas que claramente no son viables. En este nivel se incorpora información técnica y de mercado para cuantificar su tamaño y el tamaño del proyecto. Con base en este conjunto de información debe realizarse una primera evaluación preliminar de cada alternativa de proyecto.

Nivel de Prefactibilidad: en esta etapa, inmediatamente posterior a la etapa de perfil, se precisa con mayor detalle la información proveniente de la etapa de perfil para permitir descartar ciertas alternativas.

Niveles Territoriales: son los niveles asociados con la división geográfica y político - administrativa del país. Son: antiguas regiones de planificación, Departamentos, Municipios y Localidades.

Nombre del proyecto: el nombre asignado debe responder a: qué se va a hacer? (se refiere al proceso que se realiza mediante el proyecto), sobre qué se va a hacer? (se refiere al objeto sobre el cual recae el proceso) , dónde? (localización o ubicación geográfica del proyecto).

Objetivo: finalidad hacia la que se orientan las actividades o acciones de un plan, programa o proyecto.

Objetivo Nacional: finalidad última que orienta el diseño del Plan Nacional de desarrollo y que debe formularse en términos de cambios en la situación general de la población.

Objetivo Sectorial: finalidad que orienta el diseño de los programas y que debe formularse en términos de cambios en la situación de la población

obtenidos mediante la intervención en áreas específicas de acción del Estado.

Operación: es la etapa dentro el ciclo del proyecto durante la cual se perciben los beneficios y resultados derivados de todas las inversiones realizadas en su ejecución.

Perfil: es la compilación y análisis de toda la información de origen secundario, relacionada con la elaboración de un proyecto.

Plan: Instrumento que permite determinar objetivos, metas prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.

Plan de Desarrollo: se refiere al documento que brinda los lineamientos del Gobierno en posesión en materia sectorial e intrasectorial, especificando las prioridades en cada una de ellas. Es la carta de navegación que orienta el gasto público.

Plan de Gobierno: se refiere al conjunto de acciones o proyectos a ser adelantados por diversos organismos y entidades del sector público en conjunto o por separado con un mismo fin o propósito y que pretenden dar solución prioritaria y en forma conjunta a problemas específicos.

Planeación: en términos públicos es la orientación adecuada de los recursos procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social.

Plan Financiero: es el instrumento de planificación y gestión financiera de mediano plazo, que tiene como base las operaciones efectivas de las entidades cuyo efecto cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud que amerite incluirlas en el Plan. El Plan Financiero deberá tomar en

consideración las provisiones de ingresos, gastos, financiación y déficit compatibles con el Programa Anual de Caja y la política monetaria y cambiaria.

Plan Operativo Anual de Inversión: este plan indica la inversión directa e indirecta y los proyectos a ejecutar, clasificados por sectores, organismos, entidades, programas y regiones con indicación de los proyectos prioritarios y vigencias comprometidas especificando su valor.

Precios de Mercado: se refiere a los valores establecidos para bienes y servicios por la interacción de oferta y demanda.

Precios Sociales: representan el valor que tiene un bien o servicio para la sociedad en su conjunto. Por lo general este valor está asociado al costo de oportunidad, o beneficio sacrificado al utilizar ese bien o servicio en el proyecto. También se conocen como Precios de Cuenta.

Preinversión: es la primera etapa del ciclo del proyecto, en ella se realizan los estudios necesarios para tomar la decisión de realizar o no el proyecto.

Preparación: relacionar información de alternativas identificadas mediante un proceso orientado a obtener y analizar información, para la solución de un problema o necesidad.

Presupuesto del Servicio de la Deuda: se refiere a las apropiaciones destinadas al servicio de la deuda pública.

Presupuesto General de la Nación: el Presupuesto General de la Nación esta compuesto por el Presupuesto de Rentas (que contiene la estimación de los ingresos corrientes que se espera recaudar durante el Año fiscal, los

recursos de capital, y los ingresos de los establecimientos públicos), por el Presupuesto de Gastos o Ley de Apropriaciones que incluye las apropiaciones distinguiendo entre gastos de funcionamiento, servicio de la deuda y gastos de inversión y las Disposiciones Generales que son las normas tendientes a asegurar la correcta ejecución del Presupuesto General de la Nación.

Producto: resultado concreto que las actividades deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato. El producto constituye el primer nivel de resultados dentro el ciclo de maduración de un proyecto, cuando se termina su ejecución.

Programa: estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de un objetivo sectorial.

Programa Anual de Caja (PAC): el PAC determina los flujos de pagos que se proyectan para la vigencia fiscal con base en los estimativos del Plan Financiero. Es elaborado por el Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación y aprobado por el Consejo Nacional de Política Fiscal, Confis.

Programación de la Ejecución: se refiere al ejercicio de programar presupuestal, financiera y físicamente un proyecto de inversión para la vigencia fiscal relevante.

Programación físico-financiera: programar actividades en relación con la financiación de cada una de ellas. Pretende dar a conocer cuanto cuesta desarrollar cada actividad por etapas.

Proyecto: unidad operacional del desarrollo que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población. Debe formar parte integral de un programa.

Proyecto de inversión: unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos para resolver problemas o necesidades sentidas de la comunidad.

Algunos proyectos de inversión pública se pueden clasificar en:

- Proyectos de inversión de capital fijo
- Proyectos de cooperación técnica
- Proyectos de inversión mixta
- Proyectos que no forman capital fijo
- Proyectos de transferencia de tecnología
- Proyectos ambientales, etc.

Registro de Proyectos: se refiere a la inclusión de los proyectos de inversión, debidamente formulados, evaluados y considerados como viables, en el Banco de Proyectos. Este es un requisito indispensable para que un proyecto pueda ser incluido en el Plan Operativo Anual de Inversión

Relación Beneficio-Costo: es un número escalar que expresa la relación entre el Valor Presente de los Beneficios de un proyecto y el Valor Presente de los Costos del mismo proyecto.

Resolución 5345 de 1993: esta Resolución delega parcialmente la función de calificar la viabilidad de proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional – Bpin.

Resolución 0421 de 2001: modifica y deroga los artículos 1° y 6° de la resolución 5345 de 1993, respectivamente. Delega totalmente en los Ministerios y Departamentos Administrativos la función de calificar la viabilidad y efectuar el registro en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, los programas y proyectos de inversión.

Resultado: expresa el cambio real logrado a través de los productos, efectos o impactos generados, a partir de los objetivos definidos.

Rezago: compromisos y cuentas por pagar a cubrir con recursos de otras vigencias distintas en la cual se adquirieron dichos compromisos o cuentas por pagar.

Sector: indica el área específica de acción del Estado, sobre la cual se realiza una inversión o un gasto determinado.

Seguimiento Físico - Financiero: es el seguimiento que se le realiza al proyecto desde la perspectiva de su ejecución física y financiera. El objetivo de este seguimiento es el de poder detectar y corregir los problemas de ejecución físico -financiera que se presentan durante su ejecución.

Seguimiento Presupuestal: es el seguimiento que se hace a las apropiaciones presupuestales para identificar posibles motivos procedimentales de retraso.

Sinergias: mayores resultados resultantes de la unión de esfuerzos. Acción combinada de dos o más agentes que resulta mayor que la suma de las acciones individuales.

Sistema Nacional de Cofinanciación: es un conjunto de procesos y acciones coordinadas y coherentes que operan en un esquema descentralizado para promover la capacidad de los Municipios, Distritos y Departamentos en sus funciones de planeación, programación, coordinación y apoyo para la identificación, formulación, evaluación y financiamiento de proyectos de inversión. (Documento Conpes Social-012 y Decreto 2132 de 1992).

Sistema Nacional de Gestión de Proyectos: es un sistema armónico descentralizado a nivel Nacional, con el que se pretende mejorar la asignación de recursos públicos a nivel territorial y nacional, y perfeccionar la integración de los planes y proyectos de desarrollo territorial con los objetivos, metas y financiamiento de la inversión pública por parte del nivel nacional, fortaleciendo la cooperación entre los diferentes niveles de la administración pública.

Sistema Presupuestal: está constituido por el Plan Financiero a dos o más años de plazo, por el Plan Operativo Anual de Inversiones y por el Presupuesto General de la Nación.

Sistemas de Información: son sistemas cuyo propósito es proporcionar información para un grupo específico de acciones relacionadas entre sí, así como información resumida para el control administrativo de ese grupo de acciones.

Subprograma: desagregación del programa en grupos homogéneos de proyectos. Esta homogeneidad no responde a un criterio único, puede definirse por tecnología, ubicación, tamaño, etc., de acuerdo con las necesidades particulares de clasificación de un programa.

Subproyectos: hacen parte de proyectos madre de inversión que por sus características físicas generan beneficios por si mismos.

Tasa de Cambio: tasa a la cual se calcula el cambio del peso respecto al dólar u otra moneda extranjera. Interacción entre la demanda y la oferta de moneda extranjera, expresada en moneda nacional. Es el precio al cual una moneda puede ser cambiada por otra.

Tasa de devaluación: tasa a la cual crece el valor relativo de pesos por divisas.

Tasa de inflación: tasa a la cual los precios crecen en un período dado.

Tasa de interés: es la cantidad adicional de dinero que debe reconocérsele al inversionista al final de un período expresada como porcentaje de la suma inicial.

Tasa Interna de Retorno: tasa de interés que produce un valor presente neto igual a cero.

Tasa Social de Descuento: se refiere a la tasa de interés expresada en precios sociales.

Tipo Específico de Gasto de Inversión: se refiere a las acciones que realiza el Estado directamente.

Valor Presente Neto: es la diferencia entre costos y beneficios medidos en valores actuales, es el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros que constituyen el proyecto. El criterio del VPN se fundamenta en el principio que una inversión es recomendable si los

ingresos superan o igualan a los costos. Estos ingresos y costos deben incorporar el valor del dinero en el tiempo.

Variable: características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, que pueden modificarse o variar a través del tiempo.

Viabilidad: un proyecto es viable si es técnicamente factible (incluye criterios ambientales, legales, de localización, tamaño, institucional, etc.) y económica y socialmente rentable.

Viabilidad Económica: un proyecto es económicamente viable si sus ingresos en valor presente son superiores a sus costos en valor presente.

Viabilidad o Factibilidad Técnica: un proyecto es técnicamente factible o viable si la implementación de su diseño puede realizarse con los conocimientos y la tecnología existente.

Vida útil: periodo productivo de un proyecto

Vida Util de los Proyectos: corresponde al período de tiempo en el cual el proyecto entra en operación o genera todos los beneficios para los cuales fue concebido.

Vigencia: año presupuestal

Vigencia Futura: es una certificación de autorización para la asunción de obligaciones que afecten presupuestos de vigencias siguientes, cuando su ejecución se inicie con presupuesto de la vigencia en curso y el objeto del compromiso se lleve a cabo en cada una de ellas. Es decir, es una autorización mediante la cual se garantiza la existencia de apropiaciones

suficientes en los años siguientes para asumir obligaciones con cargo a ellas en la vigencia en curso.

Voluntad Política: actitud de apoyo o rechazo de los mandatarios a una idea, proyecto, programa, o plan.

5.3 PROCEDENCIA DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

Los programas y proyectos a ser registrados en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, pueden ser propuestos por diferentes instancias a las secretarías, oficinas, entes descentralizados del municipio que le competa llevar a cabo la inversión; dichas instancias son las siguientes:

- a. Entidades públicas del orden nacional que operen en este municipio.
- b. Entidades públicas del orden departamental que operen en este municipio.
- c. Del despacho del Alcalde.
- d. De miembros de corporaciones públicas de elección popular.
- e. De las diferentes secretarías u oficinas de la Alcaldía Municipal.
- f. De los institutos descentralizados de la Administración Municipal
- g. De las entidades adscritas o vinculadas a alguna de las anteriores dependencias.
- h. De organizaciones gremiales de la producción y el trabajo.
- i. En general, toda entidad comunitaria reconocida legalmente.

5.3.1 Entidad Responsable del Programa o Proyecto. La entidad responsable del programa o proyecto, es el organismo o entidad gubernamental a quien le compete llevar a cabo la inversión y quien a iniciativa de la comunidad, formule y evalúe los proyectos de conformidad

con la metodología general establecida por el Departamento Nacional de Planeación y responda por la ejecución del proyecto ante las diferentes instancias gubernamentales que operan en el municipio.

Así mismo, es la responsable de adelantar la solicitud de registro en el banco de programas y proyectos; por consiguiente, la entidad responsable debe ser única, independientemente del número de entidades cofinancadoras (un proyecto puede ser cofinancado por entidades públicas, por la comunidad, incluso por entidades de carácter privado a través de donaciones por ejemplo) y/o financiadoras.

5.3.2 Requisitos y Documentación Necesaria para el Registro. Los proyectos para ser registrados deben poseer concepto de viabilidad favorable. Para poder iniciar el estudio de viabilidad, el proyecto debe cumplir con los siguientes requisitos, dependiendo de la cuantía.

Para Proyectos de Cuantía hasta de 40 Salarios Mínimos Legales Vigentes:

- a. Carta de solicitud de registro en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal firmada por el titular de la secretaría, oficina o ente descentralizado del municipio que es la entidad responsable del proyecto.
- b. Acta de concertación del proyecto con la comunidad, según modelo adjunto anexo No. 2.
- c. Ficha de Estadística Básica de Inversión EBI: Es una ficha esquemática en la cual se sintetizan los principales datos contenidos en la evaluación del proyecto. Esta ficha incluye la información básica necesaria para identificar los principales aspectos inherentes al proyecto, además, se constituye en el

formato de acceso al Sistema de Información del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal. Esta ficha debe ser diligenciada correctamente a fin de que los proyectos puedan ser inscritos sin problemas en el sistema. La ficha EBI del banco municipal, se encuentra con su respectivo instructivo de diligenciamiento en el anexo 3.

- d. Fotocopia de los diseños (si son obras de infraestructura)
- e. Presupuesto detallado
- f. Título de propiedad de los terrenos, requerido para las obras a construir.
- g. Si se trata de un proyecto de pavimentación de vías urbanas, certificado de que se encuentran instaladas las redes de servicios públicos o que se prevé la culminación oportuna de éstas.
- h. En caso de que el proyecto sea cofinanciado, anexar carta de compromiso de todos y cada uno de los cofinanciadores, que garanticen la cofinanciación del proyecto y el monto que el respectivo cofinanciado aportará.

Para Proyectos de Cuantías de 40 a 400 Salarios Mínimos Legales Vigentes:

- a. Todos los requisitos anteriores establecidos para cuantías hasta 40 salarios mínimos legales vigentes.
- b. La evaluación del proyecto la realizará la entidad responsable utilizando la metodología general establecida por el Departamento Nacional de Planeación.

c. Un estudio del proyecto.

Para Proyectos Mayores de 400 Salarios Mínimos Legales Vigentes:

a. Lo establecido para proyectos de cuantía desde 40 hasta 400 salarios mínimos legales vigentes.

b. Estudios y diseños cuyo contenido mínimo según el sector se establece como sigue:

Obras de Infraestructura: estudio de suelos, levantamiento topográfico, diseño estructural firmado por un ingeniero civil matriculado, diseño sanitario hidráulico firmado por un ingeniero civil o sanitario matriculado, diseño eléctrico firmado por un ingeniero electricista matriculado, cantidades de obra y presupuesto del proyecto, especificaciones técnicas de la construcción.

Proyectos Viales: planos, levantamiento topográfico (planta y perfil), cartas de tránsito, nivel y movimiento de tierra, presupuesto de obra, especificaciones técnicas de obra, especificaciones técnicas de construcción (planos, detalle de obra de arte, firmado por un ingeniero civil o de vías o transporte).

Agua Potable y Saneamiento Básico:

➤ **Acueductos:** planos de levantamiento topográfico (planta y perfil), memorias y planos de obras complementarias como bocatoma, desarenador, tanque de almacenamiento y planta de tratamiento, presupuesto de obra y especificaciones técnicas de la construcción.

➤ **Alcantarillados:** planos de levantamiento topográfico (planta y perfil), memorias y planos de obras de pozos de inspección, estructura de entrega, conexiones domiciliarias, presupuesto de obra, especificaciones técnicas de construcción.

➤ **Disposición final de basuras:** ubicación, selección del predio, selección de alternativas, diagnóstico del servicio actual de aseo en el municipio, cuantificación y clasificación de basuras, estudio demográfico y urbanístico, definición del sistema de disposición de basuras, diseño técnico del sistema, cantidad y presupuesto de obra, especificaciones técnicas de construcción y especificaciones de manejo y operación del sistema.

Saneamiento Ambiental: tratamiento y uso de aguas residuales: Planos del alcantarillado (si no existe colector para llevar los afluentes a un único punto de descarga), diseño de esa obra, población y tendencias de crecimiento, caudal a tratar, caracterización físico – química del afluente, plano del lote para la planta, descripción técnica del sistema de tratamiento, diseño de la planta, eficiencia esperada del tratamiento.

Medio Ambiente y Recursos Naturales:

➤ **Ordenamiento de recursos:** diagnóstico, localización, delimitación y extensión, climatología, geología, y características generales de los suelos y los ecosistemas del área, estudio socioeconómico, infraestructura vial y de servicios.

➤ **Reforestación:** localización, delimitación y extensión del área, climatología, topografía, aguas, uso actual del suelo, características físico – químicas del suelo, especies vegetales arbóreas de la zona, técnicas de la

tierra, beneficios, descripción técnica del plan de reforestación, evaluación económica dentro de un marco de ordenamiento de cuencas.

➤ **Educación ambiental:** identificación de la población objetivo y ubicación, características del programa, plan de trabajo, costos y presupuesto de financiación.

➤ **Mitigación de contaminación atmosférica:** inventario de las fuentes emisoras con emisión de las contradicciones de contaminantes, descripción técnica del plan de control y monitoreo, costos y propuestas financieras.

➤ **Planes de contingencias:** ubicación, estudios geológicos, geomorfológico, comportamiento hidrológico, territorialización de las amenazas, población expuestas, condiciones de la infraestructura productiva y reproductiva, elaboración y diseño del plan de contingencias que mitigue y prevenga eventuales desastres, propuestas económicas, costo y financiación de la inversión.

Proyectos Agropecuarios, Agroindustriales y Extractivos: condiciones socioeconómicas generales del espacio regional del proyecto, condiciones actuales del sistema de comercialización y su proyección del desarrollo, análisis sobre el sistema de mercados, análisis financiero y de sostenibilidad del proyecto, monto de la inversión y fuentes de financiación, costos total del proyecto y desarrollo industrial.

Proyectos Sociales: análisis sobre el nivel socioeconómico actual de la población y su proyección del mejoramiento, análisis financiero y sostenibilidad del proyecto, monto total de la inversión y fuentes de la financiación, costos del proyecto y desarrollo institucional.

5.4 LA PLANEACION DEL PROYECTO

La planeación en la primera etapa del ciclo del proyecto. En términos públicos es la orientación adecuada de los recursos procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social.

Se define como la reunión y análisis de toda la información de origen secundario relacionada con el proyecto, necesaria para la identificación, preparación y evaluación del proyecto. (Ejemplo, información acerca de proyectos similares, mercados y beneficiarios, encontrada en estudios técnicos, textos, otras entidades, etc.). Para las diferentes alternativas del proyecto deben verificarse y estimarse sus costos y beneficios de manera preliminar. Con esta información, deberá poderse descartar algunas alternativas y plantear cuáles ameritan estudios más detallados³¹. Así mismo, es posible tomar la decisión de aplazar o descartar el proyecto.

- **Objetivo:** implementar un sistema de planeación efectivo, que permita conocer las diferentes etapas de la formulación de proyectos de Inversión Pública Municipal.

- **Alcance:** este procedimiento empieza en la generación de la idea y va hasta la formulación detallada del proyecto, la cual se basa en la Metodología general establecida por el Departamento Nacional de Planeación.

³¹ Se podrá concluir que la falta de información requiere de gastos en estudios que permitan contar con información, por lo que se deberá solicitar recursos para estudios de preinversión, antes de iniciar la formulación del programa. Es claro, que tal decisión depende del formulador, evaluador o viabilizador y de la complejidad del proyecto que se plantee.

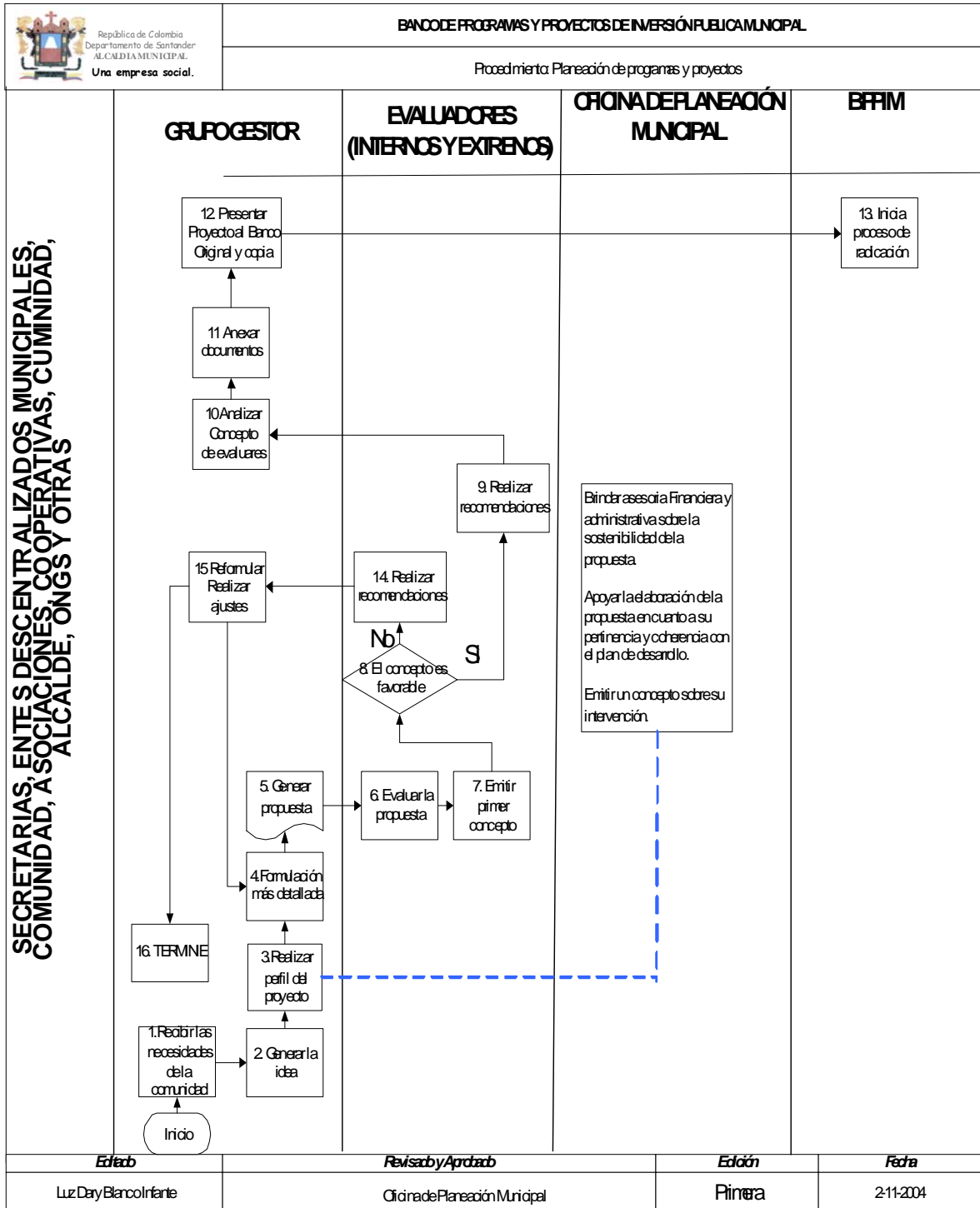
Cuadro 28. Actividades del Procedimiento de Planeación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>1. Recibir las Necesidades de la Población, el grupo gestor de las diferentes secretarías descentralizadas del orden municipal, recibe las necesidades de la comunidad y a partir de ellas genera una alternativa de solución o varias.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>2. Generar la idea. En esta etapa se genera la idea en la cual se fundamentara el proyecto, parte de una necesidad presente en la comunidad.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>3. Realizar perfil del proyecto. Es la compilación y análisis de toda la información de origen secundario, relacionada con la elaboración de un proyecto.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>4. Formulación detallada. Elaborar en forma detallada el proyecto ver (metodología para la formulación y evaluación de proyectos del DNP.)</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>5. Generar propuesta. En esta etapa se tiene el proyecto completo con sus respectivos estudios</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>6. Evaluar la propuesta. Realizar un análisis de factibilidad ex – antes.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>7. Emitir primer concepto. Se emite un primer concepto a cerca de la factibilidad del proyecto.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>8. Decisión. Si el concepto es favorable pase a la actividad 9 si no realice la actividad 14.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>9. Realizar recomendaciones, el grupo evaluador realiza recomendaciones a cerca del proyecto.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>10. Analizar concepto de evaluadores. El Grupo gestor analiza el concepto emitido por los evaluadores</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>11. Anexar documentos. En esta etapa se anexan los documentos de respaldo al proyecto, según requisitos.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>12. Presentar proyecto al Banco Original y Copia. Una vez aprobado el proyecto por los evaluadores se procede a radicar el proyecto en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>13. Iniciar Proceso de Radicación. La radicación es el procedimiento por el cual el Banco deja constancia de la recepción de un proyecto con la documentación requerida.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>
<p>14. Realizar recomendaciones. Con base al contenido del proyecto, el grupo de evaluadores realiza recomendaciones encaminadas a mejorar el contenido del mismo.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>15. Reformular, realizar ajustes, cambiando el objetivo del proyecto si así lo indica el comité evaluador.</p>	<p>Evaluadores (Internos y Externos)</p>
<p>16. Termine, Abandone el Proceso de formulación.</p>	<p>Grupo gestor del proyecto</p>

Fuente: autores

Figura 9. Diagrama de Flujo de la planeación de Programas y Proyectos



Fuente: autora

5.5 PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

5.5.1. Radicación. La radicación es el procedimiento por el cual el Banco deja constancia de la recepción de un proyecto con la documentación requerida.

La revisión de esta documentación se realiza en el momento en que el proyecto es presentado.

Los programas o proyectos que busquen recursos de fuentes de financiación distintas al presupuesto municipal deberán ser acompañados de la documentación adicional que cada una de las entidades financiadoras exige, como ocurre en el caso de aquellos proyectos que requieren de recursos del sistema nacional de cofinanciación.

Revisada la documentación presentada se genera la ficha de radicación de acuerdo al instructivo, ver anexo No. 4.

Una vez radicado el proyecto, la documentación presentada será remitida por el Banco al equipo de planeación responsable de emitir el concepto de viabilidad, se dejará constancia de la recepción del proyecto, en el campo correspondiente de la ficha de radicación.

Programas y Proyectos Municipales que Solicitan Recursos Departamentales Estos programas y proyectos serán presentados al banco municipal por las secretarías, oficinas o entidades descentralizadas del orden municipal.

El banco los remitirá al equipo de planeación responsable de emitir el concepto de viabilidad, y luego lo registrará y remitirá al banco de proyecto departamental.

Programa y Proyectos que se Registran con Fines Informativos. Estos programas y proyectos serán presentados por las entidades descentralizadas del orden municipal y serán registrados en el Banco.

Programas y proyectos municipales que solicitan recursos municipales. Estos programas y proyectos deben ser presentados al Banco por las secretarías, oficinas o entidades descentralizadas del orden municipal.

Programas o Proyectos Municipales que Solicitan Recursos de Otras Fuentes. Estos proyectos serán presentados al Banco por la secretaría, oficina o ente descentralizados sectorial respectivo, en cuyo caso se considera que se presenta con el concepto sectorial favorable.

El Banco Municipal remitirá la información respectiva al Banco de Programas y Proyectos Departamental.

➤ **Objetivo:** dejar constancia en el Banco de la recepción de un Proyecto o Programa con la documentación requerida.

➤ **Alcance:** este procedimiento se ejecuta en el área de planeación Municipal, se aplica a todos los programas y proyectos que se reciben por primera vez. Este procedimiento termina en la generación de la ficha de radicación.

➤ **Actividades:**

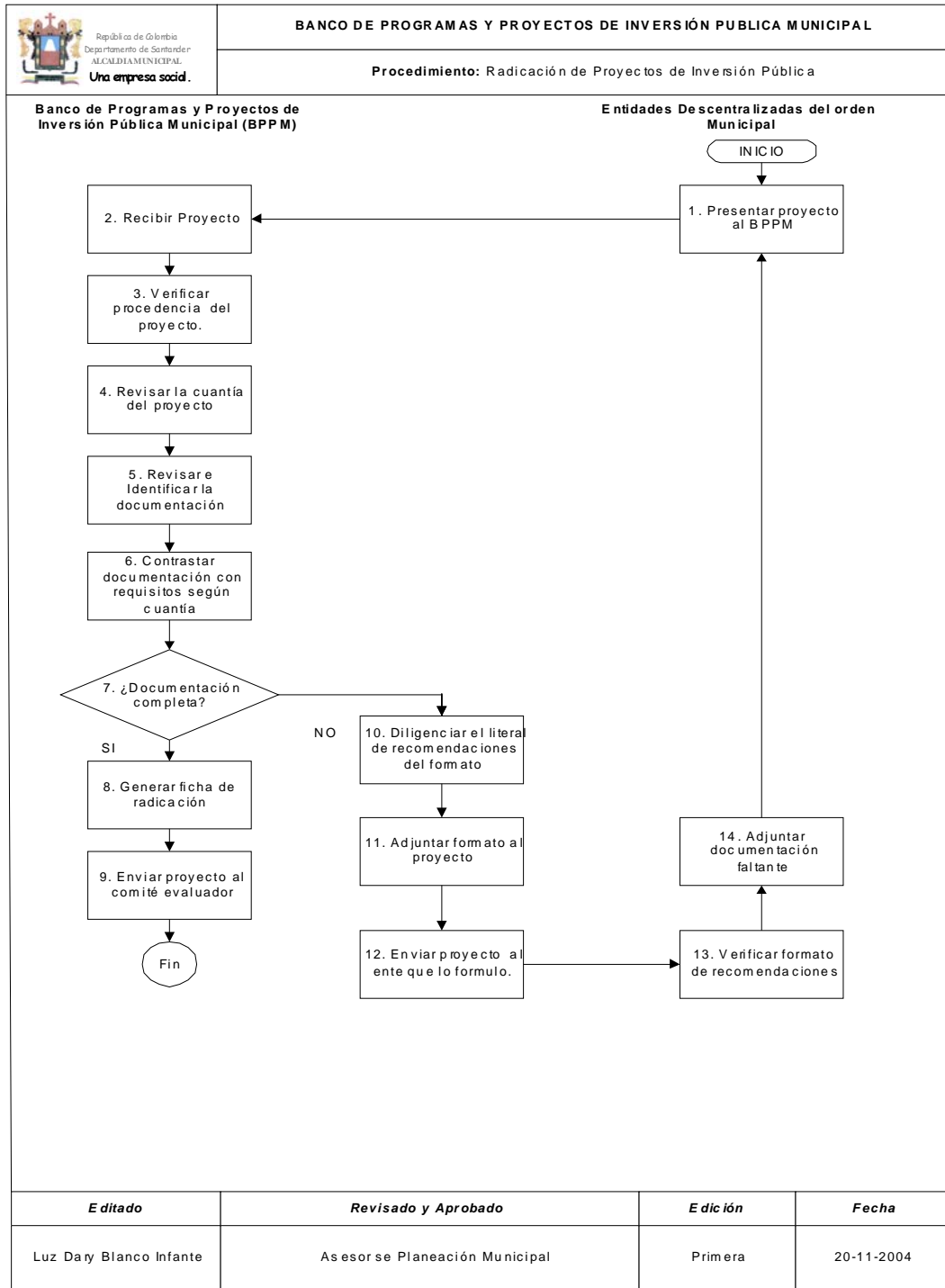
Cuadro 29. Actividades del Procedimiento de Radicación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Presentar proyecto o programa con su respectiva documentación al Banco de Programas Y Proyectos de Inversión Pública Municipal.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
2. Recibir proyecto. Se recepciona el proyecto con el fin de analizar su contenido.	Coordinador del BPPM.
3. Verificar procedencia del proyecto. Se verifica a que sector corresponde el proyecto y que clase de proyecto es.	Coordinador del BPPM.
4. Revisar la cuantía del proyecto esta actividad involucra la revisión del costo total del mismo.	Coordinador del BPPM.
5. Revisar requisitos según cuantía. Con el costo total del proyecto se verifica que documentos son reglamentarios.	Coordinador del BPPM.
6. Revisar e identificar la documentación.	
7. Contrastar documentación presentada con los requisitos según cuantía.	Coordinador del BPPM.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7. generar formato de revisión de documentos, donde se registra la documentación anexa al proyecto, así como la faltante.	Coordinador del BPPM.
8. Documentación completa. Si los documentos están completos pase a la actividad 8, si no inicie el proceso de devolución de documentos.	Coordinador del BPM
8. Generar ficha de radicación de acuerdo al instructivo.	Coordinador del BPPM
9. Remitir proyecto a comité evaluador. encargado de emitir concepto de viabilidad.	Coordinador del BPPM
10. Adjuntar formato de Revisión de documentos al proyecto.	Coordinador del BPPM
11. Enviar proyecto mas formato de revisión de documentos al ente que lo formuló.	Coordinador del BPPM
12. Verificar formato de recomendaciones	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
13. Adjuntar documentación faltante.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal

Fuente: autora

Figura 10. Diagrama de Flujo de la Radicación de Programas y Proyectos



Fuente: autora

5.5.2 Viabilidad. La Viabilidad de un proyecto se refiere a la posibilidad que tiene el proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo, para llevar a cabo este procedimiento el Departamento Nacional de Planeación a desarrollado una ficha con su respectivo instructivo para su diligenciamiento, ver anexo No. 5.

➤ **Objetivo:** efectuar un análisis al estudio de formulación ex –ante que respalde el programa o el proyecto, en términos de cumplir con los objetivos propuestos por el proyecto, los cuales deben estar orientados a suplir una necesidad en el menor tiempo y al menor costo.

➤ **Alcance:** el documento del proyecto que se somete al proceso de viabilización incluye la evaluación de los siguientes ítems: identificación de la situación actual, Alternativas Técnicas, Cronograma de Actividades, Estructura de Costos y aspectos Socioeconómicos.

➤ **Actividades:**

Cuadro 30. Actividades del Procedimiento Viabilidad de Programas y Proyectos.

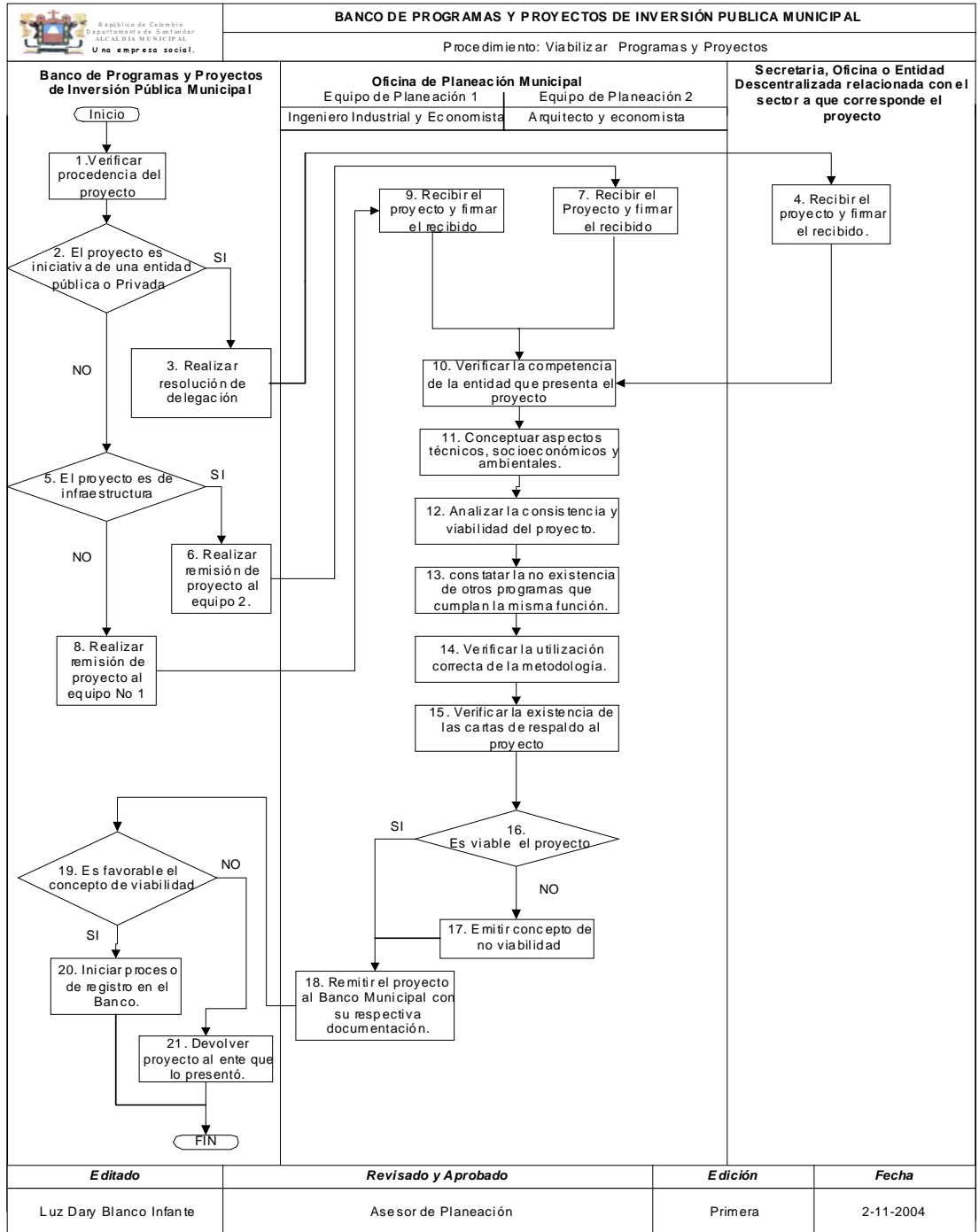
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Verificar procedencia del proyecto. Hace referencia a la entidad que presenta el proyecto .	Coordinador del BPPM.
2. Si el proyecto es iniciativa de una entidad pública o privada pase a la actividad 3, si no pase a la actividad 4.	Coordinador del BPPM.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
3. Realizar resolución de delegación de proyecto a la entidad competente de emitir concepto de viabilización.	Coordinador del BPPM.
4. La entidad responsable del proyecto lo recepciona y firmar el recibido.	Secretarias o entes descentralizados del orden municipal.
5. Si el proyecto es de infraestructura física. Delegar el proyecto al equipo conformado por un arquitecto y un economista si no pase a la actividad 8.	Coordinador del BPPM
6. Remitir proyecto al equipo de infraestructura física. Dejando constancia de la recepción del mismo.	Coordinador del BPPM
7. Recepcionar el proyecto y firmar el recibido.	Equipo de Planeación No. 2 (Arquitecto y Economista)
8. Remitir proyecto al equipo Evaluador No. 1 conformado por un Ingeniero Industrial y un Economista.	Coordinador del BPPM
9. El equipo No. 1 recepciona el proyecto y firma el recibido.	Equipo de Planeación No. 1 (Ingeniero Industrial y Economista)
10. Verificar que la ejecución del proyecto sea función competente de la entidad que presenta el proyecto.	Ente viabilizador.
11. Conceptuar aspectos técnicos, socioeconómicos y ambientales.	Ente viabilizador.
12. Analizar la consistencia y la viabilidad del proyecto fundamentada	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
con el problema o necesidad que origina la realización del mismo.	Ente viabilizador.
13. Constatar la no existencia de otro(s) programa (s) o proyecto (s) que cubran las mismas necesidades.	Ente viabilizador.
14. Verificación de la utilización correcta y completa de la metodología utilizada para la identificación, preparación y evaluación del proyecto.	Ente viabilizador.
15. Verificación de la existencia de las cartas de respaldo necesarias, las cuales deberán expresar la intención de cofinanciar el programa o proyecto.	Ente viabilizador.
16. Si el proyecto es viable pase a la actividad 18. si no realice la actividad 17.	Ente viabilizador.
17. Emitir concepto de no viabilidad indicando claramente las razones de no viabilidad	Ente viabilizador.
18. Enviar proyecto con su respectiva documentación al Banco Municipal.	Ente viabilizador.
19. Si es viable el proyecto pase a la actividad 20 si no a la 21.	Coordinador del BPPM
20. Iniciar proceso de registro en el Banco	Coordinador del BPPM
21. Devolver proyecto a la entidad que presenta el proyecto.	Coordinador del BPPM

Fuente: autores

Figura 11. Diagrama de flujo del Procedimiento viabilidad de Programas y Proyectos



Fuente: autora

5.5.3 Registro

➤ **Objetivo:** solicitar recursos municipales, departamentales o nacionales para cofinanciar los programas y proyectos que tienen concepto de viabilidad favorable.

➤ **Alcance:** este procedimiento inicia con un análisis del concepto de viabilidad y va hasta el informe a la instancia que presenta el proyecto sobre el estado del mismo en un plazo no superior a 10 días.

➤ **Actividades:**

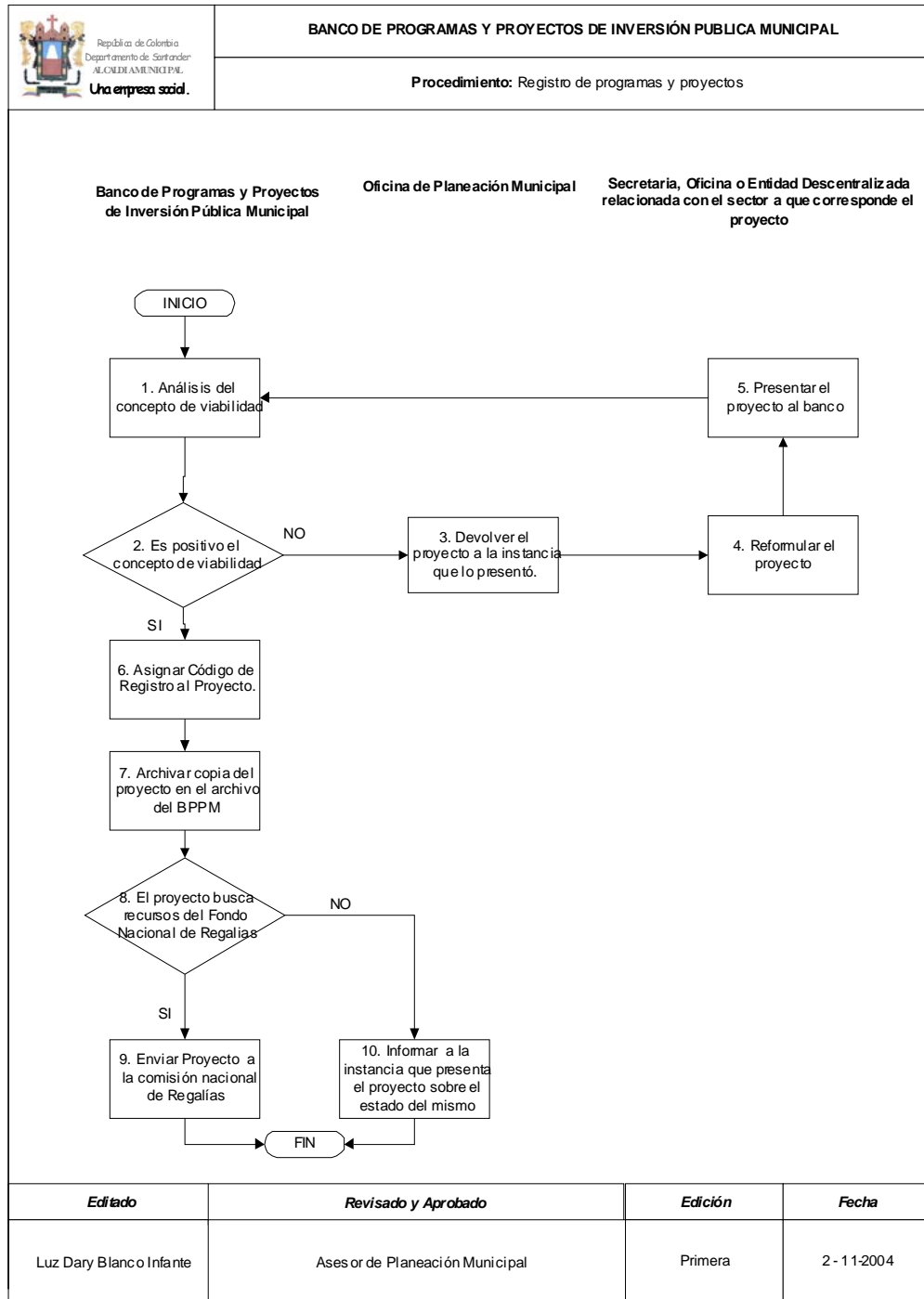
Cuadro 31. Actividades del Procedimiento Registro de Programa y Proyectos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Analizar concepto de viabilidad.	Coordinador del BPPM.
2. si el concepto es favorable siga con el proceso si no devuelva el proyecto al ente que lo presentó.	Coordinador del BPPM.
3. devolver proyecto al ente que lo presentó.	Coordinador del BPPM.
4. Reformular el proyecto, realizar ajustes siguiendo las sugerencias de los evaluadores.	Secretarías, Oficinas o entidad descentralizada relacionadas con el sector a que corresponde el proyecto
5. Presentar el proyecto al Banco para su posterior análisis de viabilidad	Secretarías, Oficinas o entidad descentralizada relacionadas con el sector a que corresponde el proyecto

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
6. Asignar código de registro, Este código lo asigna el sistema automáticamente siguiendo la secuencia.	Coordinador del BPPM.
7. Archivar copia del proyecto en el archivo del Banco.	Coordinador del BPPM.
8. Si el proyecto busca recursos del fondo nacional del regalías pase a la actividad 9 de lo contrario vaya a la 10.	Coordinador del BPPM.
9. Enviar proyecto a la comisión nacional de regalías.	Coordinador del BPPM.
10. Informar a la estancia que presenta el proyecto sobre el estado del mismo en un plazo no superior a 10 días contados a partir de emitido el concepto de viabilidad.	Coordinador del BPPM.

Fuente: autora

Figura 12. Diagrama de Flujo del Procedimiento Registro de Programas y Proyectos.



Fuente: autora

Competencia y Función del Registro: el registro de los programas y proyectos es competencia del banco municipal y puede tener dos fines:

Solicitud de recursos municipales, departamentales o nacionales

Información para que el municipio pueda realizar el seguimiento que debe presentar a la fuente de financiación o cofinanciación de los programas y proyectos de inversión pública.

El registro en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, indica siempre que los programas y proyectos son viables, y por lo tanto pueden ser ejecutados con recursos públicos.

Código de Registro. Al ser registrado el programa o proyecto recibirá un código de registro: Código BPIM.

Un programa o proyecto puede ser registrado en varios bancos (caso de programas y proyectos cofinanciados por varios niveles territoriales), pero el código de registro es único y es el que se le asigna al programa o proyecto en el primer banco en el cual se registra.

Por ejemplo, un proyecto municipal que solicita recursos del departamento y de la nación, será registrado en tres bancos y tendrá un solo código. Los tres bancos en que se registra son los de dos niveles municipal, departamental y nacional.

Estructura del Código BPIM. Toda instancia donde se registre posteriormente el programa o proyecto está obligada a mantener el código original asignado.

Ejemplo de Asignación de un Código del BPPIM: a manera de ejemplo, el código BPIM con el cual queda registrado en 2004, en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal de Matanza un proyecto calificado como viable, cuyo número de radicación es 00013, es el siguiente:

04-68-444-00013.

El 04 indica que fue radicado en el año 2004; el 1 que el municipio cuenta con un sistema; 68 que dicho banco es del departamento de Santander; el 444 que está localizado en el municipio de Matanza y el 00013 que el proyecto fue radicado bajo el número 00013.

Oportunidad del Registro. Durante todo el año se podrá registrar programas y proyectos de inversión pública municipal en el banco municipal. Sin embargo, sólo se tendrá en cuenta para integrar el **PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIONES (POAI)**, aquellos programas y proyectos que hallan sido registrados a la fecha señalada por acto administrativo enmanado del Alcalde Municipal.

➤ **Proyectos Municipales que Solicitan Recursos Municipales :** una vez el programa o proyecto es calificado como viable, se registra en el banco municipal.

En caso de los proyecto que buscan recursos del Fondo Nacional de Regalías, una vez cumplido los procedimientos de viabilidad y registro, deberán obtener concepto del CORPES, la Corporación Autónoma o la Región correspondiente, según el caso, y ser presentado por aquellas entidades territoriales a la Comisión Nacional de Regalías, en forma

individual, conjunta o asociada, para su estudio por parte del Comité Técnico a que se refiere el artículo 8 de la ley 141 de 1994

Estos proyectos se registrarán igualmente en el banco de programas y proyectos de inversión nacional BPIN, una vez se apruebe la respectiva asignación.

Información Sobre el Registro. El banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, deberá informar sobre la situación del programa o proyecto a la Secretaría, oficina o ente descentralizado del municipio que lo presentó, dentro de un plazo de (10) días contados a partir de la fecha de entrega del concepto de viabilidad con la instancia correspondiente.

Cronograma para el registro de proyectos que concursarán por recursos del Presupuesto General de la Nación para la vigencia 2006

Cuadro 32. Cronograma de Actividades para el Registro de Programas y Proyectos para el 2006

PROCESO	INSTANCIA	FECHA LÍMITE
Identificación, preparación y evaluación de proyectos	Entidad responsable	30 Octubre 2004
Viabilidad	Ministerios, Departamentos Administrativos y órganos de control	30 Noviembre 2004
Control posterior de viabilidad	Dirección Técnica DNP	30 Diciembre 2004
Registro en la base de datos Central del DNP	Dirección Técnica DNP	1 Enero 2005

Fuente: autora

5.5.4 Asignación Presupuestal. Estos proyectos se registrarán igualmente en el banco de programas y proyectos de inversión nacional BPIN, una vez se apruebe la respectiva asignación.

Información Sobre el Registro. El banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, deberá informar sobre la situación del programa o proyecto a la Secretaría, oficina o ente descentralizado del municipio que lo presentó, dentro de un plazo de (10) días contados a partir de la fecha de entrega del concepto de viabilidad con la instancia correspondiente.

Cronograma para el registro de proyectos que concursarán por recursos del Presupuesto General de la Nación para la vigencia 2006

Cronograma de Actividades para el Registro de Programas y Proyectos para el 2006

PROCESO	INSTANCIA	FECHA LÍMITE
Identificación, preparación y evaluación de proyectos	Entidad responsable	30 Octubre 2004
Viabilidad	Ministerios, Departamentos Administrativos y órganos de control	30 Noviembre 2004
Control posterior de viabilidad	Dirección Técnica DNP	30 Diciembre 2004
Registro en la base de datos Central del DNP	Dirección Técnica DNP	1 Enero 2005

Fuente: autora

➤ **Objetivo:** el objetivo del presente capítulo es describir las diferentes etapas a que son sujetos los programas y proyectos de inversión que han de ser susceptibles de financiar o cofinanciar con recursos del presupuesto general del municipio.

➤ **Alcance:** el proceso presupuestal de la inversión, cumple con las siguientes etapas: Programación, presentación, análisis, aprobación, ejecución y control presupuestal.

➤ **Actividades:**

Cuadro 33. Actividades del Procedimiento Asignación Presupuestal.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>1. Revisión y consolidación de proyectos. En esta etapa se realiza la revisión del proyecto, con el fin de identificar la tipología del proyecto y se lleva a cabo la integración de los proyectos que pertenecen a un determinado programa.</p>	<p>Coordinador del BPPM.</p>
<p>2. Establece posibles articulaciones. Una vez realizada la identificación del proyecto se lleva a cabo la articulación del proyecto a los distintos programas establecidos.</p>	<p>Coordinador del BPPM.</p>

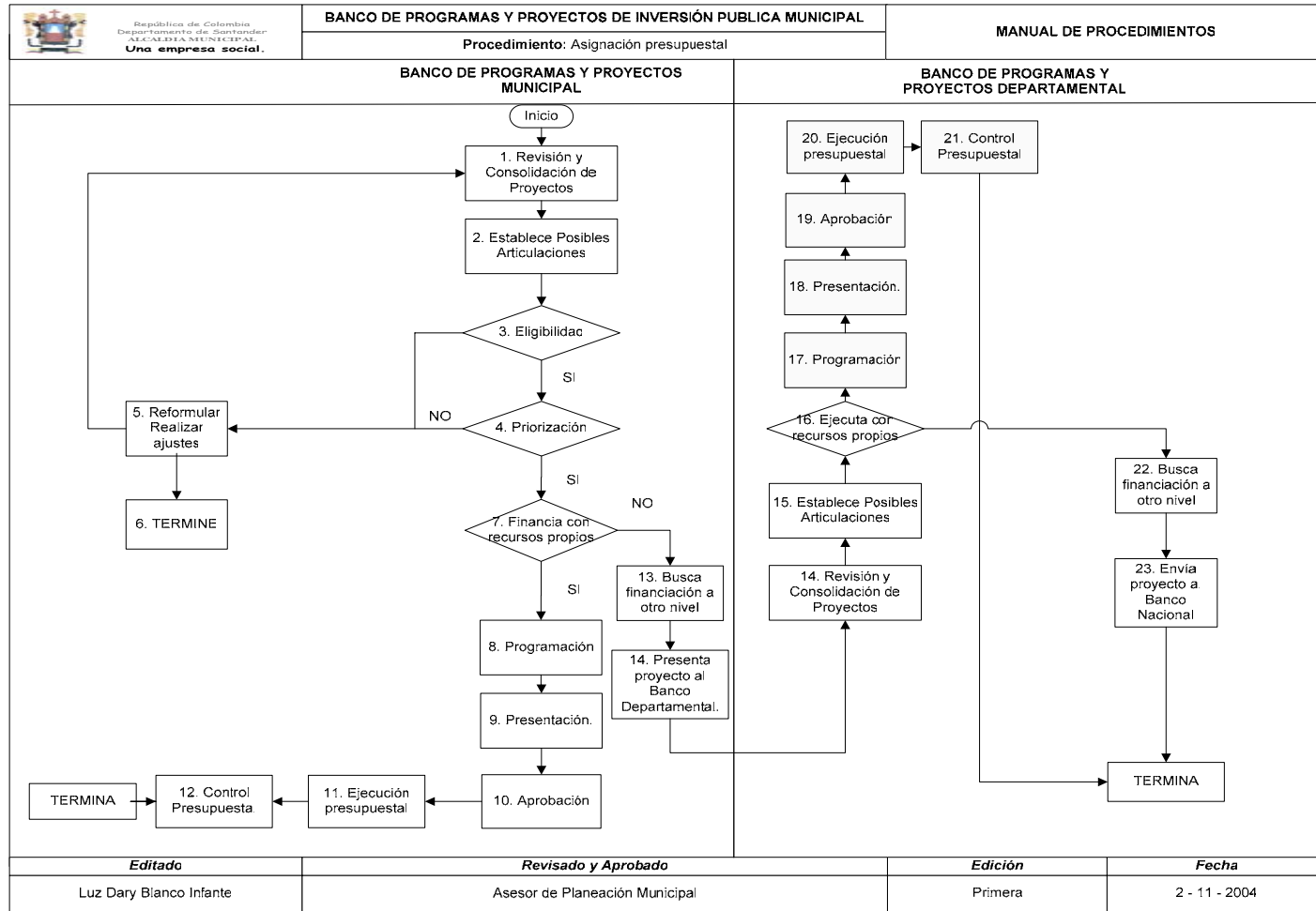
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>3. Elegibilidad. Es un aspecto que se define no en atención a las características propias del proyecto sino a su pertinencia desde el punto de vista institucional y social. En nuestro caso estará dada por la capacidad de aporte que ofrezca el proyecto para el cumplimiento de las estrategias, los programas y los subprogramas del plan de desarrollo Municipal.</p>	<p>Coordinador del BPPM.</p>
<p>4. Priorización. Se define en función de la disponibilidad de recursos. Esta dada por la capacidad de “competencia” de cada proyecto en relación a los otros que aplican para los mismos recursos tanto de tipo humano como financiero e institucional</p>	<p>Alcalde, Secretaría de planeación y Coordinador del BPPM.</p>
<p>5. Reformular realizar ajustes. En esta etapa se corrige el proyecto atendiendo las sugerencias hechas por los evaluadores y se vuelve a presentar para la revisión.</p>	<p>Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal</p>
<p>6. Termine. Una vez devuelto el proyecto para reformular es decisión del ente que lo presento continuar con el proyecto o abandonarlo.</p>	<p>Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal</p>

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>7. Financia con recursos propios. Si el proyecto es financiado con recursos propios del municipio pase a la actividad 8 si no pase a la actividad 13.</p>	<p>Coordinador del BPPM.</p>
<p>8. Programación. Esta etapa es de un proceso continuo en la cual se identifica las necesidades que han de ser satisfechas a través del tiempo y han sido detectadas por la comunidad y deben obedecer al plan de desarrollo Municipal.</p>	<p>Alcalde Municipal, Secretaría de Planeación y Coordinador del BPPM</p>
<p>9. presentación. Hechos los ajustes en el Consejo de Gobierno, si a eso hubiere lugar, el alcalde debe presentar el proyecto de presupuesto a las Juntas Administradoras Locales para que rindan concepto sobre las partidas presupuestales propuestas por el alcalde.</p>	<p>Alcalde Municipal y Coordinador del BPPM.</p>
<p>10. Aprobación. Hechas las modificaciones pertinentes si el Concejo decide, aprueba el proyecto de presupuesto para la siguiente vigencia fiscal, el cual sancionará el ejecutivo y procederá a efectuar la liquidación previa, por decreto para iniciar su ejecución el 1° de enero del año siguiente.</p>	<p>Alcalde Municipal y concejo Municipal.</p>

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>11. Ejecución Presupuestal. Se desarrolla a través del recaudo de las rentas y la autorización de los gastos.</p>	<p>Tesorero Municipal.</p>
<p>12. Control Presupuestal. Seguimiento financiero realizado al presupuesto municipal. Es ejercido por las corporaciones vigilando la ejecución del presupuesto y las normas que lo regulan,</p>	<p>Es ejercido por las corporaciones encargadas de vigilar las ejecuciones presupuestales.</p>
<p>13. Busca financiación a otro nivel. Esta situación se da en el caso en que el Municipio no cuente con recursos suficientes para la cofinanciación de los proyectos presentados al bando,</p>	<p>Alcalde Municipal y Coordinador del BPPM.</p>
<p>14. Presentar proyecto al banco de programas y proyectos de inversión pública departamental.</p>	<p>Coordinador del BPPM.</p>

Fuente: autora

Figura 13. Diagrama de Flujo del Procedimiento Asignación Presupuestal.



Fuente: autora

5.6 PROGRAMACIÓN

Esta etapa es de un proceso continuo en la cual se identifica las necesidades que han de ser satisfechas a través del tiempo y han sido detectadas por la comunidad y deben obedecer al plan de desarrollo Municipal. Para desarrollar esta etapa, hemos de tener en cuenta el método de participación comunitaria, proceso que es realizado a través de las Secretarías, oficinas y entes descentralizados del municipio, de acuerdo con el sector que corresponda, reciben las necesidades de la comunidad, y luego son estos los responsables de identificar, formular y evaluar programas y proyectos de su competencia; con los cuales se tendrá actualizado el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, permitiendo así ejecutar obras que fueron pensadas y evaluadas en el tiempo y evitar la dilapidación de los recursos en forma improvisada.

Dentro de la programación se ha de considerar, además de lo anterior el registro de programas y proyectos en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, el Plan Operativo Anual de Inversiones y el Presupuesto General del Municipio.

5.6.1 Registro de Programas y Proyectos en el BPPIM. El registro de proyectos en el BPIM, indica siempre que los proyectos son viables por lo tanto que son susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos del Presupuesto General del Municipio o recursos propios de entidades descentralizadas del orden municipal, del departamento, de la nación u otras posibles fuentes de financiación diferentes a las anteriores.

5.6.2 Plan Operativo Anual de Inversiones. Es un componente del sistema presupuestal que indica los proyectos de inversión clasificado por sectores, órganos y programas.

Adicionalmente define para cada proyecto su valor, teniendo en cuenta el origen de las fuentes de financiación y el destino de los recursos. Este plan se elabora tomando como base los estimativos fijados en el plan financiero. Los programas y proyectos que aparezcan en el plan operativo anual de inversiones, deberán estar registrados en el BPIM.

El gobierno municipal por medio de la oficina de Planeación conjuntamente con la Secretaría de Hacienda, prepara el plan de inversiones, el cual debe incorporar la totalidad de los programas y proyectos que ejecutará el municipio con sus rentas y participaciones, programas para la respectiva vigencia presupuestal, discriminado el detalle de los proyectos de inversión social que se financiaron con la participación en los ingresos corrientes de la nación que le corresponden al municipio.

5.6.3 Presupuesto General del Municipio. Es un componente del sistema presupuestal que sirve como instrumento para dar aplicación del Plan de Desarrollo Municipal para el cumplimiento en lo económico y social contemplado en sus planes y programas.

Una vez consolidado el presupuesto de funcionamiento e inversión; se discutirá en Consejo de Gobierno, para que cada jefe de dependencia plantee sus observaciones y reparos las cuales serán decididas por el alcalde.

5.6.4 Presentación. Hechos los ajustes en el Consejo de Gobierno, si a eso hubiere lugar, el alcalde debe presentar el proyecto de presupuesto a las Juntas Administradoras Locales para que rindan concepto sobre las partidas presupuestales propuestas por el alcalde, y luego el alcalde presentará el proyecto de presupuesto general a consideración del Concejo durante los primeros (10) días del último período de sesiones ordinarias para iniciar en esta los trámites correspondientes.

5.6.5 Análisis y estudio por parte de las corporaciones. Presentado el proyecto, la corporación inicia su estudio verificando el cumplimiento de todas las normas orgánicas del presupuesto y las demás disposiciones de obligatorio acatamiento.

Durante el proceso de análisis, la corporación no puede eliminar ni reducir las partidas apropiadas para atender el servicio de la deuda, las demás obligaciones contractuales del municipio, la atención completa de los servicios ordinarios de la Administración, las autorizadas en el plan anual de inversiones y los planes y programas de que trata la Ley 152 de 1994. Tampoco podrán aumentar los cómputos de las rentas y recursos del capital, sin previo concepto favorable del alcalde.

Podrá eliminar y reducir las partidas para gastos propuestos en gastos generales que no impliquen parálisis administrativa.

5.6.6 Aprobación. Hechas las modificaciones pertinentes si el Concejo decide, aprueba el proyecto de presupuesto para la siguiente vigencia fiscal, el cual sancionará el ejecutivo y procederá a efectuar la liquidación previa, por decreto para iniciar su ejecución el 1° de enero del año siguiente.

El presupuesto debe ser aprobado por el Concejo en el segundo debate antes de la media noche del 30 de noviembre del año respectivo, de no ser así, regirá el proyecto presentado por el alcalde, incluyendo las modificaciones que hallan sido aprobadas en el primer debate.

5.6.7 Ejecución Presupuestal. Se desarrolla a través del recaudo de las rentas y la autorización de los gastos mediante los siguientes instrumentos:

5.6.8 Programa Anual de Caja (PAC). El programa anual de caja determina los flujos de pago que se proyectan para la vigencia fiscal, tomando como base los estimativos fijos en el plan financiero.

Por otra parte regula la ejecución de las apropiaciones presupuestales. Este programa comprende la totalidad de los ingresos y gastos autorizados en el acuerdo de presupuesto y determina el volumen de pagos que es posible realizar mensualmente en el transcurso de la vigencia fiscal. Este se presenta por organismos y entidades descentralizadas municipales desagregadas en el funcionamiento, deuda e inversión.

El programa anual de caja estará clasificado en la misma forma de presupuesto y será elaborado por los diferentes órganos incluidos en el presupuesto general del municipio, con la asesoría de la Secretaría de Hacienda y teniendo en cuenta las metas financieras establecidas por el Comité de Hacienda.

Los órganos que conforman secciones o partes del presupuesto general del municipio presentarán el programa anual mensualizado de caja a la Secretaría de Hacienda, Unidad de Presupuesto, antes del 10 de diciembre, clasificando el funcionamiento en servicios personales, gastos generales, transferencias y previsión social; el servicio de la deuda externa e interna si existiere y la inversión diferenciando los pagos con recursos por transferencias de la nación, de los correspondientes a los ingresos propios de los establecimientos públicos.

Las modificaciones al programa anual de caja, serán aprobados por el Comité de Hacienda con base en las metas establecidas. Estos podrán reducir el programa anual de caja en caso de detectarse una deficiencia en su ejecución.

5.6.9 Control Presupuestal

Control Político. Es ejercido por las corporaciones vigilando la ejecución del presupuesto y las normas que lo regulan, así como su adecuada ejecución orientación de acuerdo con los planes y programas en él contemplados.

Control Financiero. La Secretaría de Hacienda en el momento de la programación y la ejecución presupuestal, efectuará el seguimiento financiero del presupuesto general del municipio.

La Oficina de Planeación Municipal evaluará la gestión y realizará el seguimiento financiero de los programas y proyectos de inversión pública, para lo cual podrá solicitar directamente la información financiera necesaria.

Vigilancia Administrativa. Concentra su atención en el desarrollo de los programas y actividades y en sus resultados, según los objetivos trazados, para verificar las desviaciones, retrasos e interferencias que se presentan en el cumplimiento de la misión. La Secretaría de Hacienda ejercerá la vigilancia administrativa del uso que se de a los aportes o prestamos del presupuesto municipal a las empresas industriales y comerciales del municipio y sociedades de economía mixta del orden municipal.

Control Fiscal. Es un control externo, ejercido por un organismo independiente de la administración, vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de estado, en todas sus ordenes o niveles.

La contraloría Municipal ejercerá la vigilancia de la ejecución del presupuesto sobre todos los sujetos presupuestales, previstos en la ley 42 de 1993 y normas que la sustituyen o adicionen.

5.7 ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Cuando se producen modificaciones en cierta información de un programa o proyecto que se encuentra registrado en el banco municipal, es necesario actualizarla. La actualización deberá realizarla la entidad u organismo que lo presentó al Banco.

Los programas y proyectos registrados en el banco de programas y proyectos de inversión pública municipal, deben actualizarse en los siguientes casos.

✚ Cuando han transcurrido 2 años desde su registro en el banco, sin que hallan sido actualizados, ni se le hallan asignados recurso y se quiera mantener el proyecto para optar a recursos en la vigencia siguiente.

Todo proyecto registrado en el banco, al que no se le halla asignado recursos ni halla sido actualizado durante 2 años consecutivos, será excluido del banco.

✚ Cuando los requerimientos de los recursos solicitados para cada vigencia presupuestal y/o fuentes de financiación originalmente identificadas han cambiado, sin que el costo total del proyecto varíe.

✚ Cuando los costos del proyecto han variado con respecto a lo calculado inicialmente, independientemente de los costos de inflación.

La actualización debe efectuarse teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

✚ El proyecto se debe identificar con el código del BPIM asignado inicialmente.

✚ En el espacio de observaciones se debe explicar brevemente las razones por las cuales se actualiza el proyecto.

Los proyectos que son presentados para solicitar recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación, a los cuales no se les ha asignado recursos para la vigencia en la cual fueron presentados, deberán ser actualizados, con el fin de hacer las modificaciones técnicas que exige el Sistema Nacional de Cofinanciación (SNC) y reiterar el interés en seguir buscando recursos de algunos de los fondos para la vigencia presupuestal siguiente.

Cuando la información que cambia se refiere a los objetivos y/o metas, se trata de un proyecto distinto, por lo tanto se debe realizar nuevamente el estudio de formulación y evaluación, diligenciar una nueva ficha EBI del proyecto, y presentarlo al banco para su registro siguiendo los procedimientos normales de registro.

➤ **Objetivo:** mantener actualizada la información consignada en cada uno de los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos, esto permitirá mayor eficiencia y eficacia en la consecución de recursos.

➤ **Alcance:** este procedimiento inicia en la etapa de revisión de cada uno de los proyectos registrados en el banco y va hasta la inclusión del proyecto ya corregido en la base de datos del banco.

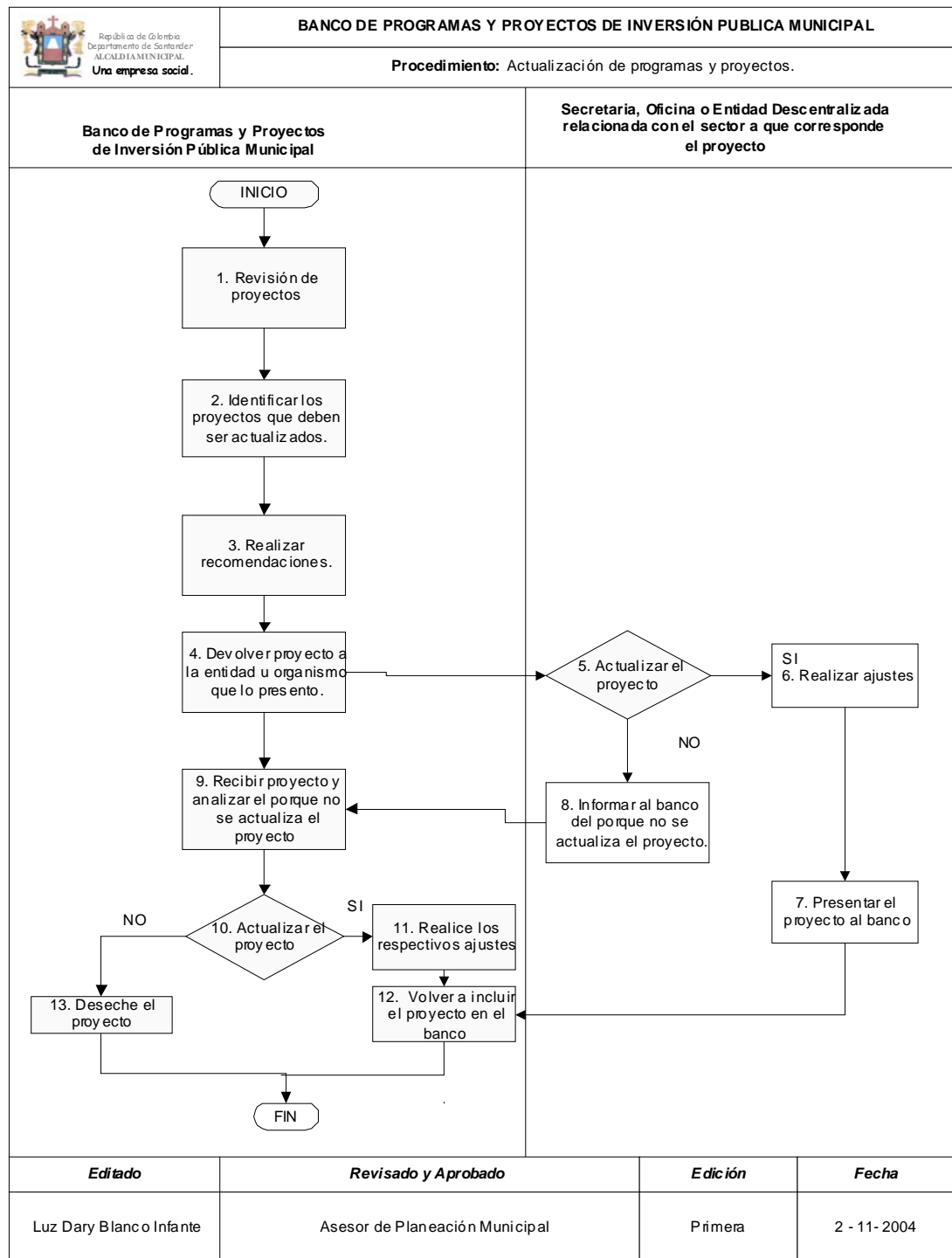
➤ **Actividades:**

Cuadro 34. Actividades del procedimiento Programación de Programas y Proyectos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Revisión de proyectos. En esta etapa se realiza la revisión de cada uno de los proyectos registrados en el banco que no han sido ejecutados.	Coordinador del BPPM.
2. Identificar los proyectos que deben ser actualizados al igual que la entidad u organismo que lo presenta. Siguiendo las recomendaciones pertinentes para la actualización.	Coordinador del BPPM.
3. Realizar recomendaciones, una vez analizados los proyectos se realizan las recomendaciones a cerca de los cambios que se le deben hacer a los proyectos.	Coordinador del BPPM.
4. Devolver proyecto a la entidad u organismo que lo presentó.	Coordinador del BPPM.
5. Tomar decisión de actualizar el proyecto. Si decide actualizar el proyecto pase a la actividad 6 sino vaya a la actividad 9.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
6. Realizar ajustes. En esta etapa se corrige el proyecto atendiendo las sugerencias hechas por el banco.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
7. Presentar el proyecto al banco. Una vez corregido el proyecto se presentara al banco para su respectiva inclusión.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
8. Informar al banco las razones por las cuales no se actualiza el proyecto.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
9. Recibir el proyecto y analizar las razones del porque no se actualiza el proyecto.	Coordinador del BPPM.
8. Presentar proyecto al banco. Una vez corregido el proyecto se vuelve a presentar al banco.	Secretarías, Oficinas o Entidades descentralizados del orden Municipal
9. Registrar proyecto en el banco. Actualizado el proyecto se vuelve a asignar el código BPPM al proyecto, el cual debe ser el asignado en el primer registro.	Coordinador del BPPM.
10. Si decide actualizar el proyecto vaya a la actividad 11 si no pase a la actividad 13.	Coordinador del BPPM.
11. Realizar los respectivos ajustes. Con la respectiva autorización del alcalde el funcionario encargado de banco realizara la actualización del proyecto.	Coordinador del BPPM.
12. Incluir el proyecto en el banco. Realizada la actualización del proyecto el coordinador del banco realizara la inclusión del proyecto en el banco, teniendo en cuenta que el proyecto debe conservar el código de registro asignado inicialmente.	Coordinador del BPPM.
13. Desechar el proyecto, si tanto la entidad u organismo encargado del proyecto como el Alcalde deciden no actualizar el proyecto este será desechado.	Coordinador del BPPM.

Fuente: autora

Figura 14. Diagrama de Flujo del Procedimiento Programación de Programas y Proyectos.



Fuente: autora

6. REGISTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL BANCO MUNICIPAL

SECTOR CULTURAL					
Codigo de Radicado	Nombre del Proyecto	Fecha de	Valor	Estado	Ente formulador
2004-68-444-0006	Creación y Fomento del sistema de Formación Artística, seccional Matanza.	Dic-04	\$72,000,000,00	Completo	Luz Dary Blanco I.
2004-68-444-0002	Implementación de la biblioteca publica Municipal en el casco urbano del Municipio de Matanza	Ago-04	\$126,000,000,00	Ejecutado	Ing. Carlos A Morantes Luz Dary Blanco Infante
2004-68-444-0007	XIII Festival de Música Guasca Matanza 2005	Dic-05	\$10,000,000,00	Completo	Alberto Barón - Asesor
2004-68-444-0008	V festival de Danza Folclórica Matanza 2005	Dic-05	\$10,000,000,00	Completo	Alberto Barón - Asesor
SECTOR SALUD					
2004-68-444-0003	Construcción de la primera etapa del hospital San Rafael del Municipio de Matanza	Ago-04	453,020,652.00	Completo	Miguel García Vita Asesor
SECTOR ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BASICO					
2004-68-444-0005	Construcción acueducto EL Aventino.	Nov-04	\$353,938,528,57	completo	Ing. Alexis López
2005-68-444-0002	Construcción acueducto rural Vereda Cabrera	09-Mar-05	\$308,172,737,08	Completo	Ing. Alexis López
2004-68-444-0001	Implementación de la Apicultura para pequeños productores en el Municipio de Matanza Departamento Santander.	Ago-04	\$42,000,000,00	Registrado en el BPPD	Luz Dary Blanco Infante
2004-68-444-0004	Creación del Centro Piloto de Ganadería Triple Utilidad Enfocado en la Sostenibilidad Ambiental para el Municipio de Matanza departamento Santander	10/08/2004	\$25,000,000,00	En etapa de Ejecución	Luz Dary Blanco Infante
SECTOR POLITICO Y SOCIAL					
2005-68-444-0001	Capacitación en Control Social, a la Comunidad del Municipio de Matanza y Creación de las Veedurías Comunitarias	05/02/2005	\$ 21.303.800.00	En etapa de Ejecución	Luz Dary Blanco Infante

Fuente: autora

7. RESULTADOS OBTENIDOS

OBJETIVOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ADICIONALES
<p>Estructurar los procedimientos y metodologías del Banco de programas y proyectos acordes con lo establecido por la División de Operación y Sistemas y la División de Metodologías Nacional.</p>	<p>A través del trabajo desarrollado se logro la estructuración del manual de procedimientos para el manejo del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Pública Municipal, el cual fue aprobado por la Secretaria de Planeación Departamental.</p>	
<p>Crear una base de datos que permita el manejo eficiente de la información contenida en cada uno de los proyectos inscritos en el Banco de Programas y Proyectos.</p>	<p>Adquisición del Software denominado Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión (SSEPI), el cual se pudo adquirir previa presentación y aprobación del manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos por parte de la Secretaria de Planeación Departamental.</p>	
<p>Incluir el Banco de programas y Proyecto como herramienta fundamental para el mecanismo de planeación municipal.</p>	<p>Se creo un cargo adicional en el interior de la secretaria de Planeación el cual corresponde a Coordinador del Banco de Programas y Proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se definieron las funciones propias del nuevo cargo, al igual que fue incluido en la estructura organizacional de la Alcaldía. • Se creo una cultura de proyectos en la mayoría de empleados de la Administración Municipal.
<p>Registrar los proyectos que sean viables, es decir, que demuestren su capacidad de solucionar problemas al menor costo en tiempo y recursos.</p>	<p>Durante el tiempo de Practica se logro actualizar y posteriormente radicar viabilizar y registrar los proyectos denominados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • XIII Festival de Música Guasca Matanza 2005. • V festival de Danza Folclórica Matanza 2005. • Construcción de la primera etapa del hospital San Rafael del Municipio de Matanza. • Construcción acueducto EL Aventino. • Construcción acueducto rural Vereda Cabrera. 	<p>Paralelo a la estructuración del Banco de Programas y Proyectos se realizo un diagnostico institucional por sectores, el cual tenia como objetivo identificar las principales ventajas y desventajas que posee el Municipio, este diagnostico fue el punto de partida para formular estrategias que contribuyeran a mejorar la calidad de vida de la población Matancera.</p> <p>Las estrategias planteadas como solución a la problemática que aqueja a la mayoría de la población, estuvieron enfocadas hacia la formulación de proyectos de inversión pública. Los siguiente proyectos fueron formulados durante el trabajo de practica y posteriormente registrados en el Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación y Fomento del sistema de Formación Artística, seccional Matanza.

OBJETIVOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ADICIONALES
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la biblioteca pública Municipal en el casco urbano del Municipio de Matanza • Implementación de la Apicultura para pequeños productores en el Municipio de Matanza Departamento Santander. • Creación del Centro Piloto de Ganadería Triple Utilidad Enfocado en la Sostenibilidad Ambiental para el Municipio de Matanza departamento Santander. • Capacitación en Control Social, a la Comunidad del Municipio de Matanza y Creación de las Veedurías Comunitarias. <p>Es de destacar la eficiencia conseguida en cuatro de los proyectos anteriores, los cuales se encuentran en la etapa de ejecución.</p>
<p>Permitir adoptar decisiones de inversión racionales en la medida en que en el Banco se registren todos los proyectos de inversión pública que resulten viables.</p>	<p>Al tener registrado los proyectos en el Banco de Programas y Proyectos estos ya han pasado por el procedimiento de viabilidad, con lo cual resulta más eficiente la tomar decisiones de inversión.</p>	<p>La Implementación del Banco de Programas Y Proyectos de Inversión se ha convertido en herramienta fundamental para el control y manejo de información concerniente al gasto público.</p> <p>Como medida para ejercer control en los recursos de inversión del orden municipal se creo una metodología para la formulación de proyectos menores la cual podemos observar en el anexo 6.</p>
<p>Mejorar la capacidad de gestión, en términos de agilidad, de transparencia, de eficacia y economía de recursos.</p>	<p>La gestión de recursos de inversión a mejorado considerablemente, prueba de ello es la asignación de recursos para cuatro de los proyectos registrados en el Banco, los cuales cumplieron todos los requisitos exigidos por los entes cofinanciadores.</p>	<p>Con el diagnostico institucional realizado, se logro la aplicación e implementación de las 5S's la cual fue adoptada satisfactoriamente por la Administración Municipal.</p>

8. INDICADORES DEL PROYECTO

Los indicadores son instrumentos útiles para medir el logro de las metas, así como para el logro del objetivo.

Es posible que cada meta tenga uno o más indicadores, por lo que es necesario como se ha hecho anteriormente, determinar la importancia de cada indicador dentro de su meta.

8.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO

Cuadro 35. Objetivos y Metas del Proyecto

OBJETIVOS	METAS
Bajar la morbilidad por infecciones gastrointestinales en el municipio	Reducir morbilidad del 5% al 1% en un plazo de 2 años
Bajar la Tasa de analfabetismo del municipio	Reducir el nivel de analfabetismo en el municipio del 35% al 10% en tres años.
Bajar la tasa de inasistencia a clase	Reducir la tasa de inasistencia a clase en el municipio del 25% al 5% en dos años.

Fuente: autora

8.2 PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

A continuación se plantearán una serie de indicadores a base de ejemplo.

El nivel de organización comunitaria en cierta población podría medirse conociendo el valor de los siguientes indicadores:

Indicador 1. # de reuniones anuales de la junta de vecinos / # de reuniones planeadas para el año.

Indicador 2. # de eventos anuales recreativos desarrollados / # de eventos planteados para el año.

Indicador 3. Porcentaje promedio de personas que asisten a reuniones.

Indicador 4. Porcentaje promedio de vecinos que sufragaron en las últimas tres elecciones de dirigentes.

Las metas se plantean de manera más concreta con la creación de indicadores, que midan el grado de solución del problema, estos indicadores pueden ser de gestión es decir que miden el nivel de compromiso de las entidades responsables de un proyecto (contratos proyectados v.s proyectos realizados, presupuesto asignado v.s presupuesto ejecutado, etc.) Indicadores de producto se mide en términos de productos producidos por el proyecto, es decir el cumplimiento del proyecto en unidades tales como kms, # de habitantes, metros cuadrados, etc. Y por ultimo indicadores de impacto que miden sobre la población objetivo, los cambios de bienestar generados por el proyecto, en términos de calidad y cobertura. En el cuadro No. 35 se puede apreciar a manera de ejemplo la definición de algunos indicadores para los proyectos de inversión pública.

Cuadro 36. Definición de indicadores del proyecto

Objetivo general	Metas	INDICADORES		
		Indicadores De Impacto	Indicadores De Producto	Indicadores De gestión
Bajar la morbilidad por infecciones gastrointestinales en el municipio	Reducir morbilidad del 5% al 1% en un plazo de 2 años	Tasa de morbilidad	No. de personas beneficiadas /No. de población total afectada	No. de jornadas educativas realizadas/ No. de jornadas educativas proyectadas
Bajar la Tasa de analfabetismo del municipio	Reducir el nivel de analfabetismo en el municipio del 35% al 10% en tres años.	Tasa de analfabetismo	No. de personas alfabetizadas/ No. de personas total de la población	Convenios realizados o fortalecidos / convenios programados
Bajar la tasa de inasistencia a clase	Reducir la tasa de inasistencia a clase en el municipio del 25% al 5% en dos años.	Tasa de inasistencia	No. de asistentes a clase/ No. de alumnos matriculados	No. de niños inscritos en programas de entrega de alimentos / población escolar.

Fuente: autora

8.2.1 Índices o indicadores de gestión: a través de las metas físicas y financieras se puede medir la eficiencia en un periodo de tiempo determinado de los programas, proyectos y subproyectos de inversión pública. Los datos que registran son los siguientes:

$$\text{Índice Físico} = \frac{\text{Meta física lograda hasta el momento}}{\text{Meta física programada}}$$

$$\text{Índice de Inversión} = \frac{\text{Recursos Financieros invertidos en la actividad}}{\text{Recursos Financieros programados en la actividad}}$$

$$\text{Grado de Eficiencia} = \frac{\text{Índice Físico} \times \text{Índice Físico}}{\text{Índice de Inversión}}$$

Si $E > 1$	Meta altamente eficiente
Si $E > 0.70 < 0.99$	Meta Eficiente
Si $E > 0.20$ y < 0.70	Meta no Eficiente
Si $E < 0.20$	Meta estancada

8.3 FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

La verificación del valor de los indicadores es una tarea que se llevará a cabo durante el estudio de acompañamiento y evaluación ex – post del proyecto.

En esta fase de preparación se deben indicar las fuentes de información que permitan verificar el valor del indicador. Estas fuentes pueden ser: registros que llevan los administradores del proyecto encuestas o entrevistas a beneficiarios y administradores y en general información (datos y estadísticas) que pueden aportar las instituciones gubernamentales

CONCLUSIONES

- El trabajo realizado integro varios aspectos relacionados con la planeación del desarrollo que es considerada como la columna vertebral de los municipios. Con el diagnostico efectuado para cada uno de los sectores (geográficos, demográficos, políticos, sociales, económicos y culturales) se logro en primera medida conocer el municipio tanto en su área rural como urbana, además de detectar las principales ventajas y desventajas que posee el municipio de Matanza en los diferentes sectores.
- Las estrategias de mejora propuestas, pueden ser catalogadas en dos grandes grupos: globales y particulares. Las primeras, como por ejemplo, las de respuesta a la DOFA, concretan muchas de las ideas y necesidades que tanto la comunidad como la administración percibían de forma implícita, las cuales se pueden incorporar en los próximos Planes de Desarrollo. Las estrategias particulares se presentaron como medida de solución a la problemática que aqueja a la población matancera, la cual se ve representada principalmente por los escasos recursos asignados por el gobierno a los municipios de sexta categoría, sumado a esto los malos manejos administrativos hacen que los escasos recursos se desvíen del objetivo que se pretende alcanzar con su uso.
- Partiendo de las estrategias formuladas se tomo como eje central la estructuración de los procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Publica Municipal. Estructurados los procedimientos se llevo a cabo la implementación a través de los distintos proyectos formulados, estos proyectos obedecen a las diferentes estrategias planteadas para cada uno de los distintos sectores analizados en la MATRIZ DOFA. La población

objetivo de estos proyectos corresponde a la comunidad matancera en general.

- Con la creación del Banco de Programas y Proyectos para el municipio se ha logrado una mayor eficiencia y eficacia en la consecución y asignación de recursos de inversión para la formación y capacitación en temas relacionados con el sector agropecuario y sociocultural, prueba de ello es la aprobación y ejecución de varios proyectos formulados desde el inicio del trabajo.
- Con la investigación realizada a nivel interno como externo se pudo constituir la misión, visión y estructura Organizacional del ente municipal, además de identificar los principales valores Institucionales del personal que integra la administración municipal.
- Con la creación del Banco de Programas y proyectos se pudo instaurar una cultura de proyectos en todos los empleados de la administración municipal y la comunidad en general, lo cual se logro a través de capacitaciones permanentes en temas relacionados con la formulación y evaluación de proyectos de inversión publica.
- Uno de los aportes significativos del trabajo fue la realización de las evaluaciones agropecuarias para el municipio, las cuales muestran las estadísticas del sector agrícola y pecuario al igual que los costos de producción por cultivo, estas evaluaciones muestran la falencia a nivel municipal de una organización económica sólida entre los pequeños productores para que reúnan sus cosechas y en acuerdo común compartan los gastos que implican la realización total de sus cultivos en plazas mayoristas, y que les permita cierto poder de decisión sobre los precios para que éste sea el más adecuado, guardando para si las ganancias que antes le competían al intermediario.

- Con la revisión de los proyectos existentes en el archivo de planeación fue posible detectar las principales causas de rechazo de los mismos, seguidamente se llevo a cabo el procesos de actualización y posteriormente el proceso de registro en el Banco.

BIBLIOGRAFIA

EOT Municipio de Matanza

Estructura y Organización de un Banco de Programas y Proyectos para la Universitaria de Santander UDES (tesis de Grado)

Evaluación y Estructuración del Banco de Programas y Proyectos de Inversión para la Universidad Industrial de Santander.

GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO. Calidad Total y Productividad.

HARRINGTON, James . Mejoramiento de los procesos de la empresa.

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Manual de Procedimientos.

www.alcaldiamanizales.gov.co

www.unicordoba.edu.co

www.dapd.gov.co

www.segobdis.gov.co

www.dnp.gov.co

ANEXOS

**ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA
ADMINISTRACION MUNICIPAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

NOMBRE: _____

DEPENDENCIA: _____

CARGO: _____

1. Conoce usted la Misión de la Administración Municipal.

SI__ NO__

De ser positiva la respuesta descríbala en forma sencilla y clara.

2. En que se distingue la Administración Municipal de Matanza de las demás administraciones que usted conoce.

3.Cuál es la misión de su cargo.

4. Conoce usted los objetivos institucionales de la Administración Municipal.

SI__ NO__

5. Tiene conocimiento previo de las funciones de su cargo.

SI__ NO__

10. En que grado calificaría la efectividad de la Administración Municipal como empresa social.

Excelente	Buena	Regular	Mala

11. Que transformaciones quisiera ver en la Administración Municipal que contribuyesen al desarrollo municipal.

12. Como le gustaría ver la Administración Municipal en el mediano y largo plazo.

13. Se siente usted comprometido con el desarrollo del municipio.

SI__ NO__

14. Como contribuye usted desde su cargo al desarrollo del municipio.

15. Que entiende usted por valores institucionales.

16. Califique de 1 a 5 los siguientes valores al interior de la Administración Municipal, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto.

puntaje	1	2	3	4	5
Valores					
Honestidad					
Puntualidad					
Responsabilidad					
Amabilidad Disposición					
Respeto y Fidelidad					
Actitud de Trabajo					
Ética comunitaria					

**“CADA HOMBRE ES DEL TAMAÑO DE AQUELLO QUE SE
ATREVE A HACER”**

ANEXO 2.
ACTA DE CONCERTACIÓN CON LA COMUNIDAD

ACTA DE CONCERTACION

En el Corregimiento de Santa Cruz de la Colina, Municipio Matanza departamento Santander a los 17 días del mes de Noviembre de 2004, se reunieron los abajo firmantes con el fin de conocer, concertar y aprobar el proyecto denominado **“ADECUACIÓN DE SEDE RECREACIONAL DEL CORREGIMIENTO DE SANTA CRUZ DE LA COLINA, MUNICIPIO DE MATANZA.”** El cual fue elegido como prioritario para los habitantes de nuestro sector, considerando que la recreación es fuente de salud y distracción para niños, jóvenes y adultos.

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Firma: _____

ANEXO 3
FICHA EBI E INSTRUCTIVO PARA SU DILIGENCIAMIENTO

1. Identificación del proyecto :

CÓDIGO SIP	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOMBRE DEL PROYECTO (genero, objeto, localización) _____ _____											
ENTIDAD PROPONENTE DEL PROYECTO :											
NOMBRE : _____											
PERSONA RESPONSABLE : _____											
DIRECCION : _____ TELEFONO : _____											
(Dirección)			(Localidad)			(Indicador)			(Teléfono)		
ENTIDAD QUE PRESENTA EL PROYECTO AL BANCO :											
SIGLA : _____				NOMBRE : _____							

2. Clasificación del Proyecto:

2.1 Clasificación geoespacial

TIPO ESPECÍFICO DE CUANTOS DE INVERSIÓN :

SECTOR :

2.2. Plan de Desarrollo

PLAN DE DESARROLLO NACIONAL

PROGRAMA : _____

INTERPROGRAMA : _____

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL :

PROGRAMA : _____

INTERPROGRAMA : _____

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL O DISTRICTAL

PROGRAMA : _____

INTERPROGRAMA : _____

2.3 Programa y fondo de cofinanciación al cual accede (espacio reservado proyectos que optan al S.N.C)

NOMBRE PROGRAMA DE COFINANCIACION : _____

FONDO : _____

3. Problema o necesidad

3.1 Descripción del problema o necesidad

3.2 Área y población afectada del problema o necesidad.

REGION	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO/DISTRITO	POBLACION CANTIDAD	UNIDAD

4. Objetivo general del proyecto

5. Descripción de la alternativa seleccionada

6. Producto y componentes de la inversión

6.1. Producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

6.2 Componentes

NOMBRE DEL COMPONENTE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

7. Ubicación geográfica del proyecto

REGISTRO	DEPARTAMENTO	SERIE/ DEP. LOCAL	MUNICIPIO	TERRITORIO INDÍGENA	SUBDIVISION RURAL-INDUSTRIAL	LOCALIDAD

8. Área beneficiada con el proyecto

REGISTRO	DEPARTAMENTO	SERIE/ DEP. LOCAL	MUNICIPIO	TERRITORIO INDÍGENA	SUBDIVISION RURAL-INDUSTRIAL	LOCALIDAD

9. Indicadores

Indicador de resultado del proyecto

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA DEL INDICADOR	META GLOBAL DEL INDICADOR

Indicadores de evaluación

VALOR PRESENTE DE LOS COSTOS TOTALES :	\$	_____	(en miles)
VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS TOTALES :	\$	_____	(en miles) (opcional)
COSTO PROMEDIO DEL AÑO :	\$	_____	(en miles)
COSTO PROMEDIO POR CAPACIDAD :	\$	_____	(en miles)
COSTO PROMEDIO POR BENEFICIARIO :	\$	_____	(en miles)
POBLACION BENEFICIADA (promedio anual) :		_____	
COBERTURA (%) :		_____	

10. Información Ambiental

SU PROYECTO REQUIERE LICENCIA AMBIENTAL SI NO

EN QUE ESTADO SE ENCUENTRA

EN TRAMITE FECHA DE SOLICITUD _____

APROBADA FECHA DE APROBACION _____

ENTIDAD QUE EXPIDE LA LICENCIA : _____

12. Ingresos y costos anuales de operación de un año típico del proyecto

12.1 Ingresos:

CONCEPTO	VALOR (miles de pesos)

12.2 Costos

ENTIDAD FINANCIERA	FUENTE DE FINANCIACION DE LA OPERACION (1)	VALOR (miles de pesos)

F.F.F. Recursos del presupuesto de funcionamiento del Estado Terrestre

F.P. Recursos propios de la entidad

L.O.P. Ingresos generados por el proyecto

13. Estado actual del proyecto

ETAPA DE PREINVERSION	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA LA PREINVERSION	<input type="text"/>
ETAPA DE INVERSION	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA LA EJECUCION	<input type="text"/>
ETAPA DE OPERACION	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA DE OPERACION	<input type="text"/>

14. Estudios que respaldan el proyecto

PERFIL	<input type="text"/>	METODOLOGIA DE FM UTILIZADA	<input type="text"/>
PERFACTIBILIDAD	<input type="text"/>	NOMBRE DEL ESTUDIO	<input type="text"/>
FACTIBILIDAD	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
DISEÑO	<input type="text"/>	AUTOR DEL ESTUDIO	<input type="text"/>
OTROS (Especifique)	<input type="text"/>		

15. Diligenciamiento de la ficha

FUNCIONARIO RESPONSABLE : _____	
CARGO : _____	INSTITUCION : _____
CUIDAD : _____	TELEFONO : _____
	FECHA : _____

16. Observaciones:

17. Viabilidad

17.1. Análisis de viabilidad

ASPECTOS A CONCEPTUAR	ANÁLISIS DEL MUNICIPIO DISTRITO O TERRITORIO INDIGENA			ANÁLISIS DEL DPTO			ANÁLISIS DE LA NACION		
	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
A. TÉCNICOS									
B. SOCIOECONÓMICOS									
C. AMBIENTALES									

CONCEPTO DE VIABILIDAD	ANÁLISIS DEL MUNICIPIO DISTRITO O TERRITORIO INDIGENA		ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO		ANÁLISIS DE LA NACION	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
CONCEPTO SECTORIAL FAVORABLE						
EL PROYECTO ES VIABLE						

17.2. Motivación de la no viabilidad

17.3. Observaciones:

17.4 Responsable

A. MUNICIPIO, DISTRITO O TERRITORIO INDIGENA	
FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCION: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCION: _____
B. DEPARTAMENTO	
FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCION: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCION: _____
C. NACION	
FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCION: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCION: _____

12. Ingresos y costos anuales de operación de un año típico del proyecto

12.1 Ingresos:

CONCEPTO	VALOR (milés de pesos)

12.2 Costos:

ENTIDAD FINANCIERA	FUENTE DE FINANCIACION DE LA OPERACIÓN (1)	VALOR (milés de pesos)

R.P.F. Recursos del presupuesto de funcionamiento del Estado Terrestre

R.E. Recursos propios de la entidad

L.O.P. Ingresos generados por el proyecto

13. Estado actual del proyecto

ETAPA DE PREINVERSION	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA LA PREINVERSION	<input type="text"/>
ETAPA DE INVERSION	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA LA REDUCCION	<input type="text"/>
ETAPA DE OPERACIÓN	<input type="text"/>	AÑOS QUE LLEVA DE OPERACION	<input type="text"/>

14. Estudios que respaldan el proyecto

PERFIL	<input type="text"/>	METODOLOGIA IFIM UTILIZADA	<input type="text"/>
PERFACTIBILIDAD	<input type="text"/>	NOMBRE DEL ESTUDIO	<input type="text"/>
FACTIBILIDAD	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
DISEÑOS	<input type="text"/>	AUTOR DEL ESTUDIO	<input type="text"/>
OTROS (especificar)	<input type="text"/>		

15. Diligencia de la ficha

FUNCIONARIO RESPONSABLE :	_____		
CARGO :	_____	INSTITUCION :	_____
CIUDAD :	_____	TELEFONO :	_____
		FECHA :	_____

16. Observaciones

17. Viabilidad

17.1 Análisis de viabilidad

ASPECTOS A CONCEPTUAR	ANÁLISIS DEL MUNICIPIO, DISTRITO O TERRITORIO INDÍGENA			ANÁLISIS DEL DPTO			ANÁLISIS DE LA NACIÓN		
	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
A. TÉCNICOS									
B. SOCIOECONÓMICOS									
C. AMBIENTALES									

CONCEPTO DE VIABILIDAD	ANÁLISIS DEL MUNICIPIO, DISTRITO O TERRITORIO INDÍGENA		ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO		ANÁLISIS DE LA NACIÓN	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
CONCEPTO SECTORIAL FAVORABLE						
EL PROYECTO ES VIABLE						

17.2 Motivación de la no viabilidad

17.3 Observaciones

17.4 Responsable

A. MUNICIPIO, DISTRITO O TERRITORIO INDÍGENA	
REPRESENTANTE RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCIÓN: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCIÓN: _____
B. DEPARTAMENTO	
REPRESENTANTE RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCIÓN: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCIÓN: _____
C. NACIÓN	
REPRESENTANTE RESPONSABLE: _____	
CARGO: _____	INSTITUCIÓN: _____
CUIDAD: _____	TELÉFONO: _____
	DIRECCIÓN: _____

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA FICHA EBI

I. Introducción:

La ficha EBI, ficha de Estadísticas Básicas de Inversión, es un resumen del estudio de identificación, formulación y evaluación del proyecto de inversión. Por lo tanto, la información contenida en ella será extraída del estudio del proyecto.

II. Instrucciones generales:

- Evite abreviaturas a menos que sean aquellas estandarizadas y de uso generalizado en el país.
- Diligencie el formulario a máquina o a mano en letra imprenta, legible y sin tachaduras.
- Todas las cifras deben expresarse en **miles de pesos** y no deben aparecer decimales.

III. Diligenciamiento de la ficha:

Instrucciones específicas:

- Actualización:** Marque esta casilla cuando esté actualizando el proyecto. (ver instrucciones al respecto en el capítulo 3).
- Registro:** Marque esta casilla para indicar que desea registrar un proyecto **nuevo** en el banco.

1. Identificación del proyecto

- Código BPIM:** Deje este espacio en blanco. Será diligenciado por el banco de proyectos.
- Nombre del proyecto:** Debe cumplir con las siguientes características:
 - a)** Ser único y mantenerse durante toda la vida del proyecto
 - b)** Identificar el proyecto en forma inequívoca
 - c)** Permitir responder a los siguientes interrogantes Qué se va a hacer? (proceso), (ver anexo 8), sobre qué? (objeto) y dónde (localización)
- Entidad proponente del proyecto:** Escriba el nombre de la organización o entidad donde se originó la idea del proyecto, la persona responsable en la entidad y la dirección y el teléfono.
- Entidad que presenta el proyecto al banco:** Escriba la sigla y el nombre de la entidad que presenta el proyecto al banco para registro.

2. Clasificación del proyecto

2.1. Clasificación presupuestal:

Para identificar los códigos que permitan clasificar el proyecto según tipo específico de gasto de inversión, consulte el documento DNP. “Nueva Clasificación Presupuestal del Gasto de Inversión” (Ver anexo 8).

- Tipo específico de gasto de inversión:** Indica el tipo de bien o servicio que se produce con el proyecto

□ **Sector:** Se refiere al destino sectorial de la inversión.

2.2. Plan de Desarrollo:

Se deben incluir los programas y subprogramas del plan de desarrollo nacional, departamental y/o municipal en los que se enmarca el proyecto.

2.3. Programa o fondo de cofinanciación al cual accede:

Este espacio será diligenciado último cuando se trate de proyectos que optan a recursos de S.N.C. y en él se consignará el nombre del programa específico de cofinanciación y el fondo de cofinanciación correspondiente.

3. Problema o Necesidad

3.1. Descripción del problema o necesidad:

Se debe presentar en forma resumida el problema o la necesidad que será resuelta con la ejecución del proyecto.

3.2. Area y población afectada por el problema o necesidad:

Utilice el nombre oficial o el código correspondiente de las regiones, departamentos, municipios o distritos, donde se ubica la población afectada. En las últimas columnas se debe describir tanto la cantidad como la unidad de medida de la población afectada. La unidad de medida no tiene que ser necesariamente personas.

4. Objetivo general del proyecto:

Escriba de manera resumida el objetivo del proyecto identificado en el estudio.

5. Descripción de la alternativa seleccionada:

En forma resumida, describa la manera como piensa resolver el problema que se identificó en el proyecto.

6. Producto y componente de la inversión

6.1. Producto:

Anote los resultados esperados en la ejecución del proyecto. Por ejemplo, en el caso de proyectos de construcción o ampliación y dotación de infraestructura, el producto es la nueva infraestructura con una capacidad de instalada. El caso de proyectos de educación el proyecto puede consistir por ejemplo, en docentes calificados. En caso de investigaciones y estudios el producto será el conocimiento que se genere.

6.2. Componentes de la inversión:

Se refiere a los componentes de la estructura de los costos, es decir los principales items del costo del proyecto.

7. Ubicación geográfica del proyecto:

Se debe utilizar el nombre del oficio o el código correspondiente del lugar donde se adelantará **físicamente** el proyecto. Si ocurre en más de una región, departamento, municipio, etc, se deberá incluir en los espacios previstos.

8. Área beneficiada con el proyecto:

Es el área de influencia del proyecto, la cual puede coincidir o no con la ubicación geográfica del mismo. Un proyecto que se adelanta físicamente en una zona, puede beneficiar un área mayor o diferente; en este caso el área beneficiada difiere de la localización geográfica del proyecto.

9. Indicadores:

9.1. Indicador de resultado del proyecto:

Se puede referir a metas de cobertura, población beneficiada, producción de bienes

o servicios, mejoramiento de calidad de los mismos, etc.

9.2. Indicadores de evaluación:

Los valores y datos a ser presentados deberán corresponder a los análisis y resultados de la evaluación económica desarrolla en el estudio del proyecto.

Valor presente de los costos totales:

Es la suma de los costos de inversión y operación de todos los años, en valor presente.

Valor presente de los beneficiarios totales:

Es la suma de los beneficios del proyecto durante toda su vida útil, en valor presente

Costo promedio por año:

Es el valor presente de los costos de totales dividido por los años de vida útil del proyecto.

Costo promedio por capacidad:

Indica el costo unitario de producción del proyecto. Se obtiene dividiendo el valor presente de los costos totales por el número de unidades de bienes o servicios producidas por el proyecto.

Costo Promedio por Beneficio:

Se obtiene dividiendo el valor presente de los costos totales por el número de beneficiarios durante la vida del proyecto. Este indicador es aplicable para proyectos de tipo B definiéndose la metodología general BPIN.

Población Beneficiada:

Corresponde al promedio anual de los beneficiarios del proyecto y es aplicable para proyectos de tipo B.

Cobertura:

Indica el porcentaje de cobertura de bienes o servicios logrado por el proyecto y es aplicable a los proyectos de tipo A.

10. Información Ambiental

Se debe indicar si el proyecto requiere licencia ambiental. En caso afirmativo se debe marcar la casilla sobre el estado en que se encuentra, que puede ser “ en trámite” o “ aprobada”. Indicar igualmente la fecha, ya sea de solicitud o de aprobación, y el nombre de la entidad que expide la licencia.

11. Financiación de la inversión:

La inversión del proyecto puede ser cubierta con recursos provenientes del presupuesto de inversión o del presupuesto de funcionamiento; por esta razón, el cuadro se ha dividido en estas dos partes:

A. Recursos de inversión:

Se anotan los costos de inversión del proyecto que se financian con recursos del presupuesto de inversión.

B. Recursos de Funcionamiento:

Se incluyen los costos de inversión del proyecto que son financiados por el presupuesto de funcionamiento.

Cifras en miles de pesos del año y semestre:

Por lo general corresponden al año en que se prepara y evalúa el proyecto.

Horizonte de evaluación del proyecto:

Se debe poner el número de años considerados en el estudio, incluyendo los de inversión y operación.

Duración de la inversión:

Se debe colocar el número de años que dura la etapa de inversión del proyecto.

Entidad financiadora:

Se debe colocar los nombres o siglas de las entidades que van a dar financiación.

Año calendario:

En la columna de ejecutado hasta vigencia anterior se debe colocar el año calendario inmediatamente anterior al actual; en asignado presupuesto vigente se debe colocar el año calendario actual; en incluido en proyecto de presupuesto se deben dejar en blanco (solamente se diligencia en el caso de proyectos que solicitan recursos del PGN y que no se reciben a través de del SNC; en solicitud vigencias consecutivas siguientes se encuentra con tres columnas para solicitar recursos para tres vigencias consecutivas y se deben colocar los años para los cuales se solicitan recursos, que corresponden a los tres años siguientes al actual).

Fuentes de financiación:

Se debe colocar las diferentes fuentes de financiación, utilizando las siglas que aparecen en la parte inferior del cuadro. Si la fuente no aparece en la tabla coloque su nombre.

Las siguientes columnas (ejecutado vigencia anterior, asignado presupuesto vigente, incluido en proyecto presupuesto) no se diligencia para el caso de proyectos nuevos.

Solicitud de vigencias consecutivas siguientes:

Se deben colocar los montos que solicitan para cada uno de los años correspondientes a: primera, segunda. Tercera vigencia, en miles de pesos constantes, del mismo año y semestres que se indicaron a comienzo del cuadro.

Saldo:

Se debe colocar la suma de recursos necesarios para financiar el proyecto por entidad financiadora y fuente a partir de la cuarta vigencia.

Total:

Se debe colocar la suma de los montos anteriores por la entidad financiadora y fuente. Se debe sumar los valores de cada columna para obtener el total de inversión en cada año. La suma horizontal de estos subtotales da el total de financiación, que debe ser igual a la inversión total del proyecto.

En el caso de la financiación de la inversión con recursos de funcionamiento deben seguir las mismas funciones anteriores.

12. Ingresos y costos anuales de operación de un año típico del proyecto:

La información de ingresos y costos que se solicitan es aquella correspondiente a un año típico o promedio de operación del proyecto. En el caso de proyectos que no generen ingresos o en aquellos que no se distinguen los costos de operación de los de inversión, no se deben diligenciar las respectivas partes del formulario.

12.1. Ingresos

Se refiere a los ingresos efectivos que el proyecto puede general, por ejemplo por venta de servicios, cobro de tarifas. Etc.

12.2. Costos:

Se refiere a los costos que se incurre para operar el proyecto durante un año típico.

En la primera columna se debe colocar los nombres o siglas de las diferentes entidades que van a financiar los costos de operación del proyecto; en la segunda, en las diferentes fuentes de financiación de la operación y en la tercera, los valor monetarios anuales correspondientes a cada fuente.

13. Estado actual del proyecto:

Etapa de preinversión:

Corresponde a la etapa en la cual se realizan los estudios y se toma la decisión sobre la realización del proyecto. Durante esta etapa no se emprende ninguna actividad del proyecto propiamente dicho.

□ Etapa de inversión:

También se llama ejecución; es aquella etapa durante la cual se realizan las actividades con las cuales se espera poder solucionar el problema o satisfacer la necesidad que da lugar al proyecto.

□ Etapa de operación:

Es la etapa durante la cual se ponen en funcionamiento las obras de inversión y obtienen los beneficios para los cuales fue ejecutado el proyecto. Anote para la etapa en que se encuentra el número de años que lleva ella. En el caso de proyectos nuevos que solicitan recursos por primera vez, se debe marcar la etapa de preinversión.

En el caso de proyectos que están en ejecución, se deben marcar las etapas de inversión o de operación.

14. Estudios que respaldan el proyecto

En la primera columna de debe marcar el o los niveles de profundidad de los estudios que se han realizado sobre el proyecto. A continuación, anote el nombre, la fecha y el autor del estudio más profundo que se haya usado para el proyecto.

15. Diligenciamiento de la ficha.

En esta sección se debe indicar el nombre, cargo o institución del funcionario responsable de diligenciar la ficha EBI, lo mismo que la ficha, numero telefónico y fecha en la cual fue diligenciada.

16. Observaciones.

Si el proyecto va ha ser financiado con crédito (interno o externo) se debe mencionar la entidad, plazo , periodo de gracia, tasa de interés, etc. En caso de financiamiento por parte de instituciones descentralizadas, éstas se deben especificar. Cuando los aportes sean en especies, describir el tipo (terrenos, diseños, mano de obra etc).

17. Viabilidad

Esta sección de la ficha es para uso exclusivo de la (s) dependencia (s) que emite el concepto de viabilidad. Se debe tener en cuenta que el primer concepto de viabilidad lo debe emitir el nivel territorial en el cual se va a realizar el proyecto. Si el proyecto busca recursos de niveles superiores, éstos deberán también conceptuar sobre la viabilidad.

La información objeto de análisis para la emisión del concepto de viabilidad proviene del estudio de formulación y evaluación ex –ante que respalda el proyecto, el cual debe tener como mínimo un nivel de perfil. Igualmente se debe tener en cuenta la información contenida en la ficha EBI.

IV. Actualización de Proyectos

Cuando se producen modificaciones en la información de un proyecto registrado en el banco de programas y proyectos, es necesario actualizarla. Para ello se debe utilizar la ficha EBI, marcando en su parte superior la casilla de actualización.

Para la actualización de proyectos se debe cumplir los mismos plazos que para la presentación de proyectos nuevos. Para esto se deben consultar las fechas definidas en las diferentes entidades territoriales.

Necesidad de actualización de proyectos

El procedimiento de actualización depende de los cambios, tanto de carácter físico como financiero. Que se hayan presentado en la relación con el proyecto que esté registrado.

Los proyectos registrados en el banco deben actualizarse en los siguientes casos:

a- Cuando hayan transcurrido dos años desde su registro en el banco, sin que haya sido actualizado, ni se le hayan asignado recursos y se quiere mantener el proyecto para optar a recursos en la vigencia siguiente.

b- Cuando los requisitos de recursos solicitados para cada vigencia presupuestal las fuentes de financiación originalmente identificadas han cambiado, sin que el costo total del proyecto varíe.

c- Cuando los costos del proyecto han variado con respecto a lo calculado inicialmente, independientemente de la inflación.

En todos los casos la actualización debe efectuarse a través de la ficha EBI teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se debe marcar la casilla de actualización en la parte superior de la ficha EBI.
- El proyecto se debe identificar con el código BPIN asignado inicialmente.
- Se debe incluir en la ficha EBI únicamente la información que cambia. Los demás espacios se deben dejar en blanco.
- En el espacio de observaciones se debe explicar brevemente las razones por las cuales se actualiza el proyecto.

Los proyectos de sistema nacional de cofinanciación que no reciben recursos, deberán ser eventualmente actualizados si se proponen para la vigencia presupuestal siguiente.

Cuando la información que cambia se refiere a objetivos y/o metas, se trata de un proyecto distinto. Por lo tanto se debe realizar nuevamente el estudio de formulación y evaluación, diligenciar una nueva ficha EBI del proyecto y presentarlo al banco para su registro.

Diligenciamiento del cuadro de financiación de la inversión Ejecutado hasta vigencia anterior:

Se diligencia cuando el proyecto se ha venido ejecutando durante más de un año, y se debe colocar en moneda constante cuando se ha ejecutado hasta el año inmediatamente al actual (en el caso de proyectos continuos tenga en cuenta solamente dos vigencias).

Asignado presupuesto vigente:

Se diligencia al actualizar proyectos en ejecución, y se debe colocar el monto asignado en el presupuesto vigente en el año actual.

Incluido en proyecto de presupuesto:

Para proyectos de nivel territorial (municipios, departamentos y distritos) se debe dejar en blanco.

En las columnas bajo el titulo de **solicitud vigencias consecutivas siguientes** se debe colocar los montos que solicitan para cada uno de los años correspondientes a: primera, segunda y tercera vigencia.

Saldo:

Se debe colocar la suma de recursos necesarios para financiar el proyecto después de la tercera vigencia.

Incluya los recursos en miles de pesos constantes del año y semestre que se indicó al comienzo del cuadro. **No tome las cifras en valor presente.**

Si la información sobre financiación de la inversión con recursos de funcionamiento también ha variado, se deben seguir las mismas instrucciones anteriores

ANEXO 4
FICHA DE RADICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS E
INSTRUCTIVO PARA SU DILIGENCIAMIENTO

La ficha de radicación es un reporte que produce la aplicación informática del Banco. Para ello se debe ingresar cierta información, gran parte de la cual se encuentra consignada en la ficha EBI, según se explica a continuación.

a) Información de radicación :

La aplicación informática asigna automáticamente el número consecutivo de radicación y la fecha.

b) Identificación del proyecto :

El **nombre del proyecto** se encuentra en la sección 1 de la ficha EBI. La documentación hace referencia a los requisitos y documentos necesarios para el registro. Marque con una **X** según el contenido de las casillas; en otros especifique la información referente a la **entidad proponente del proyecto** correspondiente a la organización o entidad donde se originó el proyecto y aparece igualmente en la sección 1 de la ficha EBI.

c) Entidad que presenta el proyecto al Banco :

La **sigla** y el **nombre** de la entidad que presenta el proyecto al banco, se encuentra en la sección 1 de la ficha EBI.

d) Clasificación del proyecto :

La **clasificación presupuestal** se encuentra en la sección 2.1 de la ficha EBI. El **programa y el fondo de cofinanciación** al cual accede el proyecto, cuando éste opta a recursos del S.N.C, se encuentra en la sección 2.3 de la ficha EBI.

e) Responsable de la radicación en el Banco :

Ingrese el **nombre del funcionario** que verifica la documentación que acompaña al proyecto y que captura la información de radicación.

f) Constancia de recepción del proyecto por la instancia que emite el concepto de viabilidad :

Este espacio se incluyó con el propósito de que en la ficha de radicación quede la constancia de recepción del proyecto y de su documentación por parte de la instancia encargada de emitir el concepto de viabilidad, a fin de obviar la elaboración del oficio remisorio del mismo.

Consigne en este espacio el **nombre del funcionario** y la **fecha** en que éste recibió el proyecto y su documentación.

El banco conservará la ficha de radicación con la constancia de recepción dejando copia de la misma en la instancia encargada de emitir el concepto de viabilidad.

**ANEXO 5.
FICHA PARA VIABILIZAR PROGRAMAS Y PROYECTOS DE
INVERSIÓN PÚBLICA E INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIARLA.**

FICHA PARA VIABILIZAR PROGRAMAS Y PROYECTOS

Para viabilizar Programas y Proyectos de Inversión Pública debe tener en cuenta lo siguiente:

a. Si el programa o proyecto es de iniciativa de una entidad privada o de la comunidad, el concepto de viabilidad debe emitirlo la secretaría, oficina o ente descentralizado del Municipio de acuerdo al sector de su competencia.

b. Si el programa o proyecto es de iniciativa de una secretaría, oficina o ente descentralizado del Municipio, el concepto será emitido por Planeación Municipal.

Nombre del Programa o Proyecto:

Para dar el concepto de viabilidad debe verificar lo siguiente:

1. Es función competente de la entidad que presenta el proyecto, dar solución al problema o necesidad planteado? SI NO

2. El programa o proyecto debe cumplir con los requisitos y documentación necesaria para el registro en el Banco Municipal, teniendo en cuenta las cuantías siguientes:

a. Si su costo es hasta 40 salarios mínimos legales vigentes, cumple con los siguientes documentos:

- Carta de solicitud de registro en el Banco.
- Acta de concertación del Proyecto con la comunidad.
- Ficha de estadísticas básicas de inversión municipal.
- Presupuesto detallado.
- Fotocopia de los diseños (si son obras de infraestructura).
- Título de propiedad de los terrenos, requerido para las obras a construir, o la adquisición de inmuebles.
- Certificado de que se encuentran instaladas las redes de servicios públicos que se prevee la culminación oportuna de éstas (si se trata de un proyecto de pavimentación de vías urbanas).
- Carta de compromiso expedida por el (los) ente (s) cofinanciadores del Programa o Proyecto (en caso de que sea cofinanciado).

SI _____ NO _____

b. Si su costo está entre 40 y 400 S.M.L.V., cumple con los siguientes documentos:

- Todos los requisitos anteriormente establecidos para los programas y proyectos cuyo costo es hasta 40 S.M.L.V. y además.
- Metodología del Banco de Proyectos de Inversión Nacional -BPIN – la cual consta de formatos de salida y ficha EBI Nacional.
- Un estudio del Proyecto

SI _____ NO _____

c. Si su costo es mayor de 400 S.M.L.V., cumple con los siguientes documentos:

- Lo establecido para proyectos de cuantía desde 40 hasta 400 salarios mínimos legales vigentes y además.
- Estudios y diseños cuyo contenido mínimo según el sector, es establecido en el manual de procedimientos del Banco de Programas y proyectos de Inversión Pública Municipal.

SI _____ NO _____

3. Teniendo en cuenta la metodología utilizada en la elaboración del Programa o Proyecto, responda lo siguiente, (Marcando con X).

a. Es correcta la utilización de la metodología?

SI _____ NO _____

b. Considera que la metodología se encuentra correctamente elaborada?

SI _____ NO _____

Si en alguno de los casos anteriores considera que es negativo, escriba las observaciones al respecto en la parte b. del CONCEPTO DE VIABILIZACIÓN, que se presenta al final de este cuestionario.

4. El problema o necesidad que origina la realización del Programa o Proyecto, es consistente y viable tomando como base que se enmarca dentro de cual (es) de los siguientes indicadores de evaluación del proyecto? (Marque con X)

- El Plan de Desarrollo _____
- El Programa de Gobierno _____
- Programa o Proyecto que tiende a finalizar una obra inconclusa _____
- Macroproyecto de impacto socioeconómico a nivel regional _____
- Programa o Proyecto de conservación del medio ambiente _____
- Programa o Proyecto de Investigación que genera Proyecto (s) _____

Productivo(s) _____

5. El problema o necesidad ha sido planteado a través de otro programa o proyecto (Marque con una X)

SI _____ NO _____

En caso de ser afirmativo especifique cuál es el programa o proyecto

6. Conceptualice sobre los siguientes aspectos:

a. Técnicamente considera que el Programa o Proyecto es viable? (Escriba si o no y por qué?)

b. Socioeconómicamente considera que el Programa o Proyecto es viable? (Escriba si o no y por qué).

c. Ambientalmente considera que el programa o proyecto es viable? (Escriba si o no y por qué).

CONCEPTO DE VIABILIDAD

Teniendo en cuenta el análisis efectuado anteriormente, en cual considera usted de los siguientes literales, se encuentra enmarcada la viabilidad o no del programa o proyecto en consideración: (Encierre en un círculo el literal)

a. El Programa o Proyecto es viable y cumple con todo lo estipulado _____

b. El Programa o Proyecto es viable, pero debe cumplir con lo siguiente para que pueda ser registrado:

c. El Programa o Proyecto no es viable, escriba por qué lo considera así:

FUNCIONARIO RESPONSABLE DEL CONCEPTO:

Nombre de Funcionario:

Cargo:

Institución:

Teléfono: _____ Fecha _____

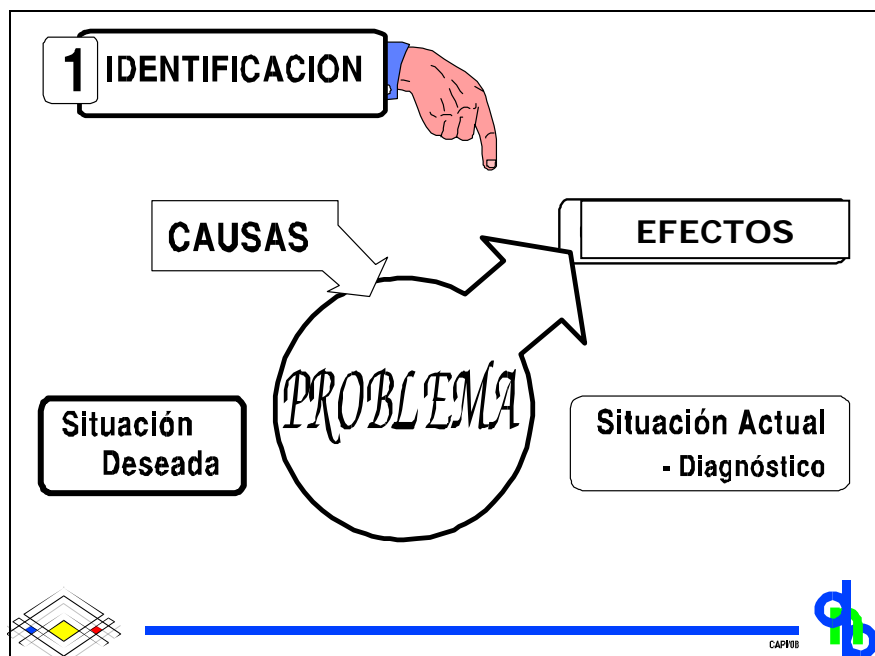
MAT.PROF. _____

ANEXO 6.
METODOLOGÍA GENERAL PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS
MENORES

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La principal condición para la identificación del proyecto es la de reconocer el problema o necesidad que se quiere solucionar. El propósito de todo proyecto de inversión pública es el de resolver un problema o necesidad que se presenta sobre una parte de la población del país por tal razón la descripción del problema antecede a la preparación y estudio del proyecto.



El estudio del problema o necesidad es el principal aspecto a tratar dentro de la identificación del proyecto. Es necesario determinar los efectos y las características generales más relevantes del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean y que pueden ser importantes en el momento de buscar una solución.

Es muy importante considerar que el problema no debe ser expresado como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

➤ Por ejemplo, varias regiones del país pueden tener poco comercio entre sí, causado por la carencia de un sistema vial adecuado que conecte a las regiones. En este caso el problema consiste en el poco desarrollo económico comercial y la posible solución es la construcción de un sistema vial que conecte a las regiones. No se debe considerar la carencia del sistema vial como el problema.

Se debe buscar la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad estudiados, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas, repercusiones del problema o necesidad y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

Si se identifica el problema como el poco intercambio comercial dentro de un mismo territorio sin barreras de tipo comercial entre las regiones y con productos transables entre ellas, se podrían elaborar los siguientes árboles de causas y consecuencias del problema.

Es importante resaltar que es incorrecto definir un problema como "no existe una carretera entre el centro y el norte del país". Aunque es indudable que esta situación tiene consecuencias negativas sobre la economía de un territorio, deja abierta una única solución: "construir una carretera entre el norte y el centro del territorio". Sin embargo, es posible utilizar dicha negación como punto de partida para identificar adecuadamente el problema. De esta manera, el proyectista podría preguntar a los habitantes de la comunidad: "¿por qué se necesitaría un proyecto de construcción vial que conecte al norte con el centro del país?". Naturalmente, la respuesta a este tipo de interrogante no sería única.

1.1.1 Árbol del Problema

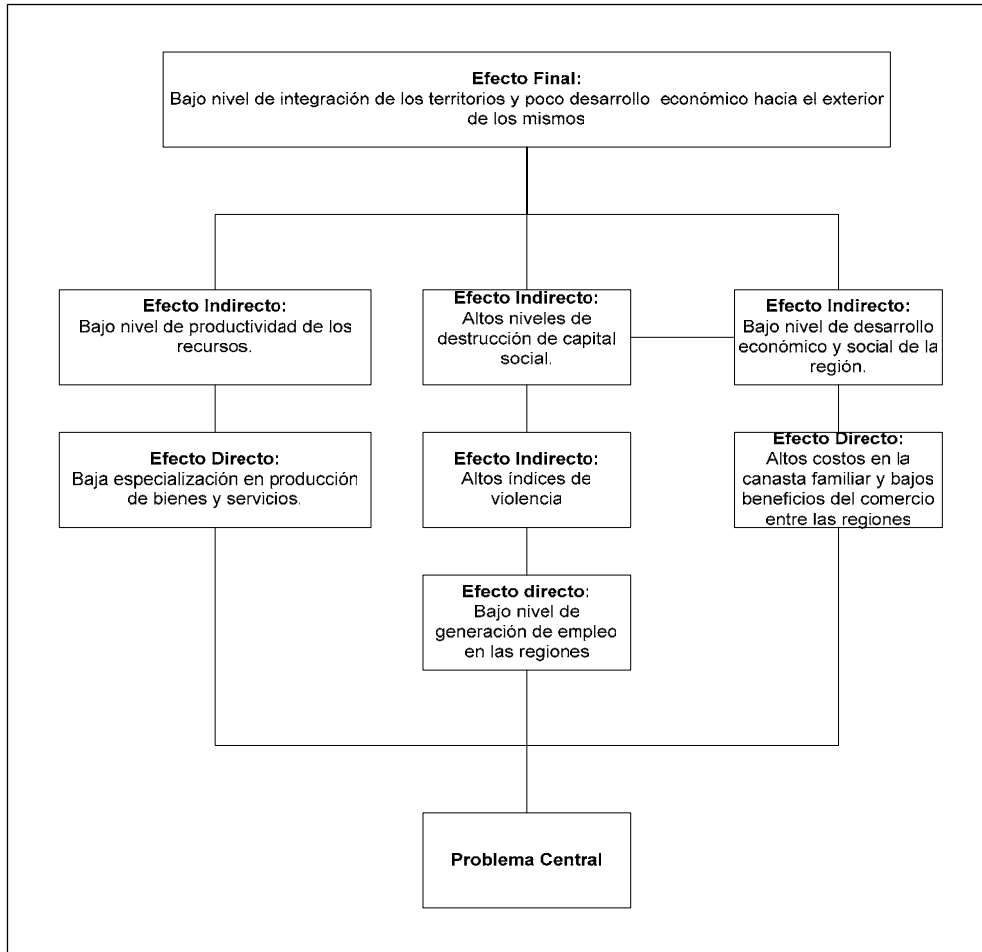
1.1.1.1 Análisis de los Efectos

La identificación de un problema o necesidad surge de establecer los efectos negativos observables que generan y la relación que estos tienen con los objetivos de las entidades que piensan brindar una posible solución.

Al llevar a cabo este análisis, es importante considerar los efectos reales, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados.

Se deben ordenar los efectos seleccionados de acuerdo a su relación con el posible problema. De esta manera, se reconocen efectos directos (consecuencias inmediatas) y efectos indirectos.

Análisis de los efectos



1.1.2 Análisis de las Causas. Se debe realizar una “lluvia de ideas” que permita establecer las posibles causas del problema o necesidad.

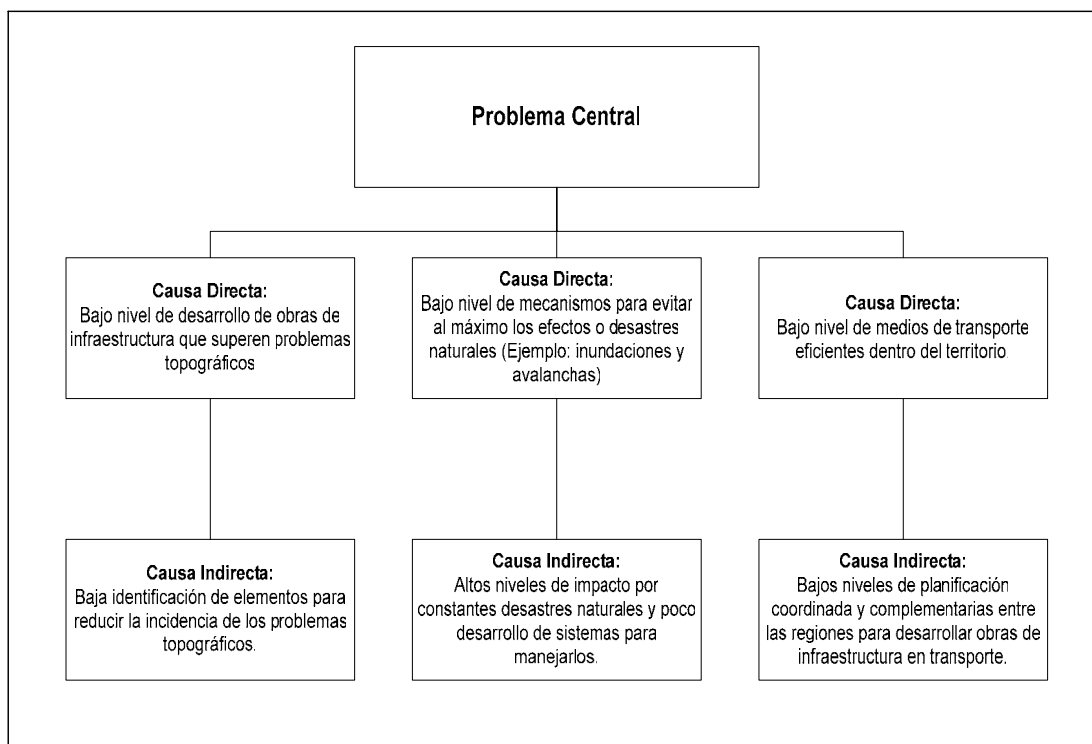
Es posible que se decida eliminar alguna(s) de las causas por considerarla(s) no relevante(s), principalmente debido a alguna de las razones siguientes:

- No afecta al grupo social que se pretende beneficiar con la solución del problema sino a otros grupos sociales sobre los cuales el programa no busca tener mayor impacto. No se puede modificar a través del proyecto planteado.
- Este es el caso de las causas cuya solución está fuera de las posibilidades de acción de la institución ejecutora (porque es

demasiado costosa o porque se encuentra fuera de sus lineamientos o de los lineamientos de la institución que financia –nótese que si este es el caso, debería informarse a las instituciones pertinentes para que tomen cartas en el asunto).

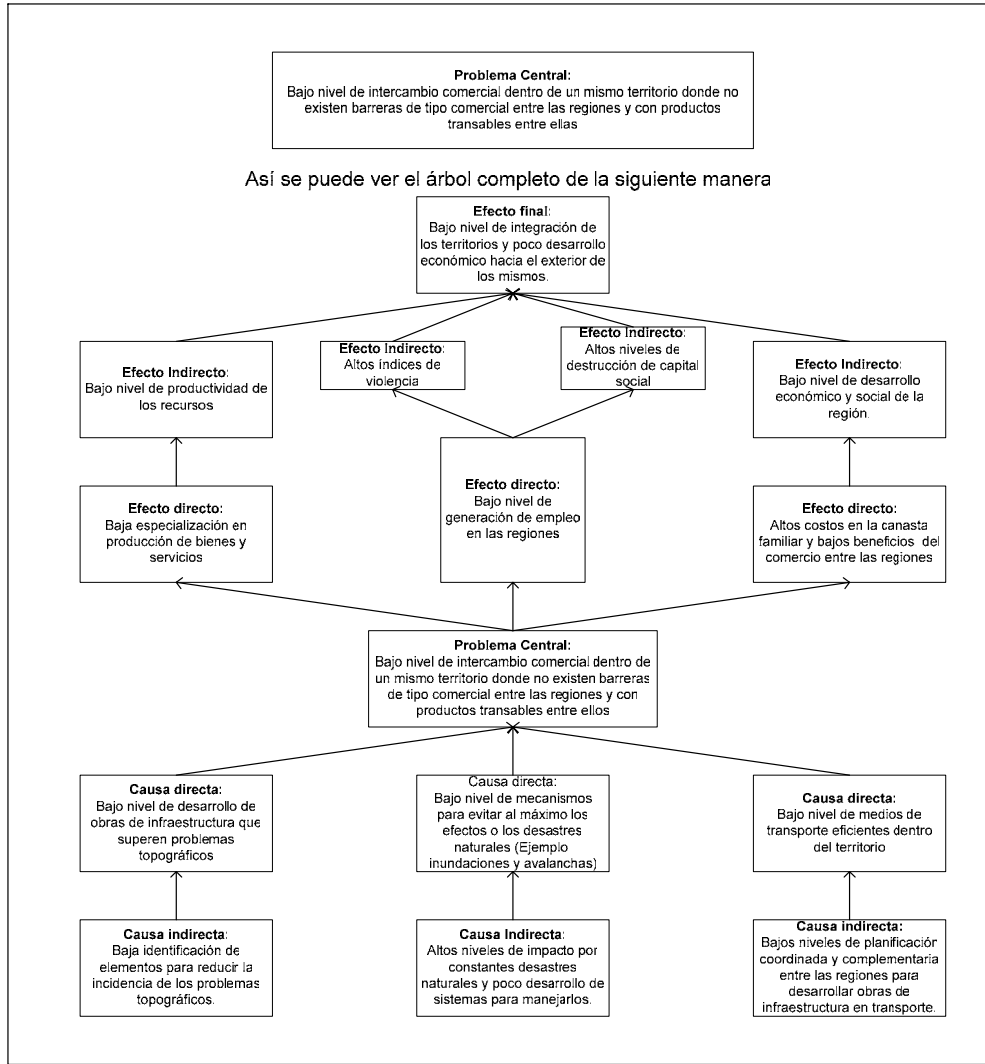
- Se encuentra repetida o se encuentra incluida dentro de otra, de tal modo que sería incorrecto incluir ambas. Se concluye que, en realidad, es un efecto del problema antes que una causa del mismo.
-
- No afecta verdaderamente al problema planteado o lo hace de manera muy indirecta (en este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de encuestas, información estadística, diagnóstico o algún otro documento).³²

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS



³² Ibid

1.1.3 Problema. El problema corresponde al tronco del árbol, sus raíces, son las causas que lo generan, y los efectos, son las ramas del árbol.



1.1.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.

- Identifique el problema central o necesidad

1. Efectos directos del problema:

2. Efectos indirectos del problema:

3. Causas directas:

4. Causas directas:

1.2 POBLACIÓN AFECTADA CON EL PROBLEMA O NECESIDAD.

Se debe estimar el número de habitantes afectados **directamente** por el problema o necesidad. En algunos casos la población es fácilmente identificable; esto ocurre cuando el problema se concentra en una comunidad, municipio, etc.

➤ Por ejemplo, la carencia del servicio eléctrico en un municipio del país, la necesidad de un servicio de salud en una zona rural apartada, etc. En estos casos la población afectada es la población que carece de estos servicios.

En estos casos, es posible determinar la población directamente afectada como la que está recibiendo los principales efectos del problema o necesidad.

Alternativamente se presentan casos en los cuales la población afectada no se identifica tan claramente. Esta situación se presenta cuando el problema planteado está relacionado con una gran cantidad de población o con una población dispersa.

➤ Por ejemplo, la necesidad de mejorar la "seguridad" marítima en la Costa Pacífica, el problema de transporte ocasionado por las pocas vías de transporte existentes en una región o departamento, la necesidad de mejorar la tecnología utilizada en el sistema de comunicaciones internacional, etc.

En el ejemplo planteado la población **directamente** afectada será la que vive en las zonas en las cuales se presentan problemas de inseguridad y/o aquella que sufre las consecuencias de estos efectos, la que vive en la zona o zonas en las cuales se presenta el problema de transporte y/o aquella que ve reducida su actividad económica por esta situación, o la que utiliza más frecuentemente los sistemas de comunicación internacional, respectivamente.

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS HABITANTES DIRECTAMENTE AFECTADOS POR EL PROBLEMA O NECESIDAD.

Nro. Habitantes afectados por el problema. _____		Fuente: _____	
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN		PARTICIPACIÓN	
		Nro. de Personas	Características
EDAD.	0 a 12 años		
	13 a 18 años		
	19 a 60 años		
	Mayor de 60 años		
GENERO	Masculino		
	Femenino		
DISCAPACITADOS.			
POBLACIÓN DESPLAZADA			
POBLACIÓN INFANTIL			
TERCERA EDAD			
ESTRATO	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
OTROS			

1.3 POBLACIÓN OBJETIVO

Solo si el proyecto se centra en una parte de la población afectada, se debe estudiar esta de una manera más específica para implementar la solución del problema. Es necesario indicar qué parte de la población afectada es la población objetivo y señalar sus características específicas en aquellos casos en los cuales difieran de la población afectada.

Es necesario establecer las principales características de la población objetivo, considerando aquellas que sean relevantes en relación con el problema que se está estudiando. Se pueden considerar entre otras: edad, sexo, situación social, características culturales, etc. Como fuente de información se debe contar con los informes de los Censos oficiales publicados por el Dane³³, los datos de la información del Sisben³⁴ y censos propios de municipios y entidades territoriales.

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.			
Nro. Habitantes de la población objetivo. _____ Fuente: _____			
		PARTICIPACIÓN	
		Nro. de Personas	Características
EDAD.	0 a 12 años		
	13 a 18 años		
	19 a 60 años		
	Mayor de 60 años		
GENERO	Masculino		
	Femenino		
POBLACIÓN DESPLAZADA			
PERSONAS DISCAPACITADAS			
POBLACIÓN INFANTIL			
TERCERA EDAD			
ESTRATO.	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
OTROS			
Zona donde reside la población objetivo, general y específica.			

³³ Dane – Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

³⁴ Sisben – Sistema de selección de beneficiarios para programas sociales.

1.4 OBJETIVOS

Una vez definida la situación problema, se debe, con base en el análisis de las capacidades reales con las que se cuenta, plantear el objetivo esperado con el programa, es decir, definir claramente la solución al problema o necesidad.

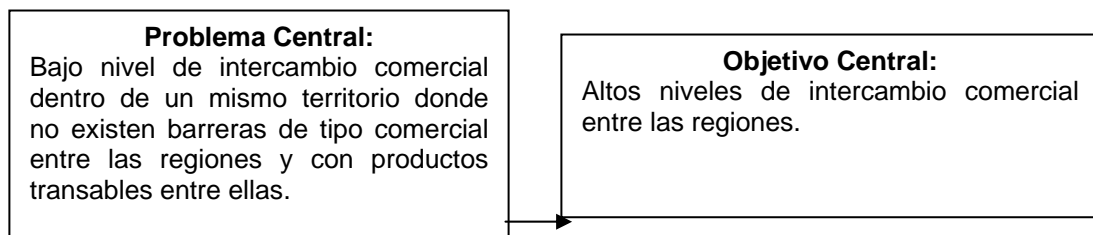
Los objetivos del programa, determinan ¿Cuánto?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se va a modificar la situación actual y que tanto se va a acercar a la situación esperada. El planteamiento de los objetivos, puede dividirse en:

- **Objetivo general:** Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar, respecto al problema. Es importante tener un solo objetivo general para evitar desviaciones o mal entendidos en el desarrollo del programa.

- **Objetivos específicos:** Es la desagregación del objetivo general. Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del programa. Los objetivos específicos son en un programa de inversión o proyecto madre, los objetivos de cada uno de los subproyectos que compone el programa, ya que cada uno de ellos debe cumplir con ciertos requerimientos que articulados de una manera complementaria y coordinada, dan como producto el cumplimiento del objetivo general del programa o proyecto madre.

Los objetivos, se deben concretar en términos de resultados con el propósito de facilitar la evaluación futura del programa.

“El objetivo central es el problema central que aparece como solucionado y, de manera similar al árbol de causas-efectos, éste debe ser colocado al centro del árbol de objetivos. Así, en el ejemplo desarrollado, el objetivo vinculado al problema identificado “Poco intercambio comercial dentro de un mismo territorio donde no existen barreras de tipo comercial entre las regiones y con productos transables entre ellas” sería “Aumento del intercambio comercial entre las regiones”.



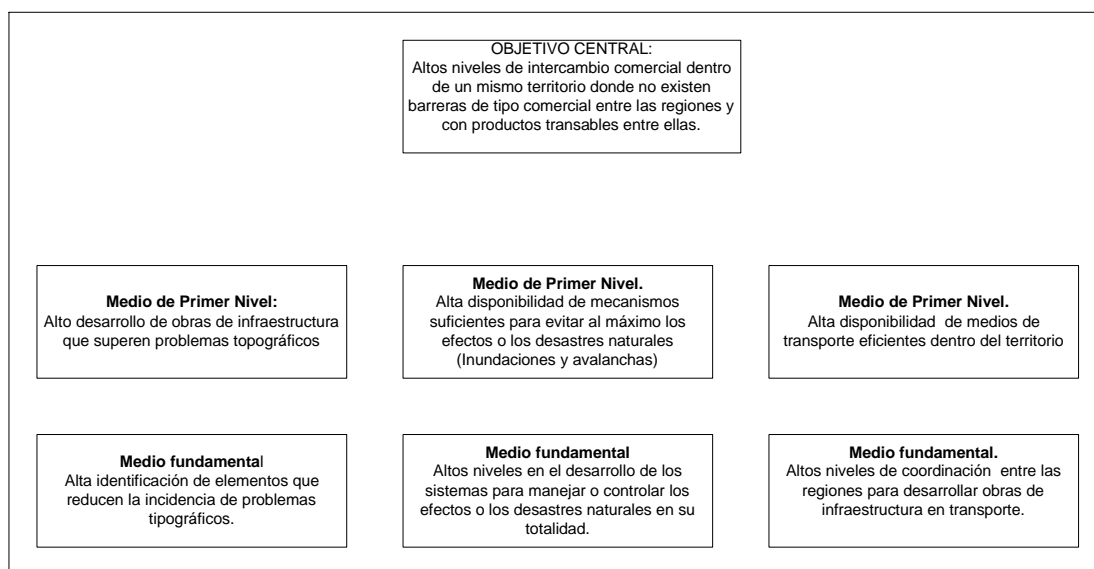
Conversión de las causas del problema en medios o herramientas y elaboración del árbol de medios.

Los medios para solucionar el problema se encuentran relacionados con atacar las causas del mismo. Por esta razón, es posible expresarlos como “el lado positivo” de dichas causas, reemplazando cada uno de los hechos que ocasionan el problema por un hecho opuesto, que contribuya a solucionarlo. Por ejemplo, si antes se tenía como una causa del problema ya identificado el “bajo nivel de desarrollo de obras de infraestructura que superen problemas topográficos”.

Uno de los medios para solucionar dicho problema será “ Lograr una alta identificación de elementos que reduzcan la incidencia de los problemas topográficos”.

Continuando con el ejemplo anterior, “Lograr una alta identificación de elementos que reduzcan la incidencia de los problemas topográficos” es un medio que permitirá la solución al problema. Sin embargo, ¿cómo logramos esta identificación de elementos? Para ello, es necesario indagar cuáles son las causas del bajo desarrollo en infraestructura y convertirlas en medios que permitan incrementarlo. Sobre la base del árbol de causas ya elaborado, los medios relevantes para desarrollar obras adecuadas de infraestructura son aquellas obras de ingeniería que permitan solucionar los problemas topográficos existentes en determinado territorio.

La primera línea del árbol de causas está constituida por aquellas causas que pueden ser atacadas directamente para solucionar el problema. Estas causas, al traducirse en medios, reciben el nombre de medios fundamentales, pues a partir de ellos será posible definir las acciones y alternativas para solucionar el problema.



ANÁLISIS DE MEDIOS U OBJETIVOS

Se debe resaltar que los medios se encuentran relacionados sólo con aquellas causas que pueden ser modificadas. Aquéllas que no cumplen con esta característica, han de ser tomadas como un parámetro y no como una causa. Por este motivo, no constituirán tampoco un medio.

Para medir los objetivos en términos de resultados, es conveniente definir unos indicadores de impacto, producto y gestión que permitan conocer qué tanto va cambiando la situación inicial o en que medida van progresando cada uno de los subproyectos que componen el programa de inversión. Dichos indicadores deben calcularse, o dejarse planteados en ciertos casos³⁵, a partir de información sencilla y de fácil consecución. Una vez definidos los indicadores, deben establecerse unas metas en el tiempo, las cuales deben tener las siguientes características:

Ser alcanzables, Ser medibles en términos de indicadores y estar delimitadas en el tiempo.

³⁵ En el caso de los programas que estén en función de hechos inciertos tales como los desastres naturales o epidemias.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO DEL PROBLEMA O NECESIDAD la información elaborada respecto a los objetivos metas e indicadores.

OBJETIVO	META
GENERAL Describa el objetivo general buscado	Describa la meta del objetivo general
ESPECIFICO Describa los objetivos específicos buscados	Describa las metas del objetivo específico
Mencione el Plan o Programa con el que se relaciona el objetivo del proyecto y especifique el objetivo del Plan o Programa al que apunta el proyecto	
El proyecto apoya a algún proyecto en ejecución? SI ---- NO ----- A cual?	
El proyecto obedece al cumplimiento de las funciones de la entidad? SI__NO__	

1.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1.5.1 Describa como se Pretende Solucionar el Problema.

Para el caso de los proyectos por demanda la alternativa de solución que se describe de manera general en esta metodología, corresponde a la establecida por las entidades que formulan y evalúan este tipo de proyectos. La alternativa de solución ya esta delimitada por estas entidades, ya sea por ordenamientos institucionales o por criterios que ellas determinen. Lo que se hace en esta metodología con los proyectos por demanda, es simplemente describir de manera general las características de este tipo de proyectos.

En el caso de los proyectos por oferta, generalmente existen varias alternativas de solución, esto es; sin embargo, es importante tener en cuenta que todas las alternativas planteadas deben solucionar exactamente el mismo problema.

Las alternativas de un proyecto por oferta son los diferentes caminos que se pueden tomar para llegar a cumplir el objetivo propuesto, es decir, a modificar la situación actual en las condiciones, características y tiempo esperados.

1.5.2 Priorizar y seleccionar las acciones más viables

Después de haber seleccionado las acciones que podrían contribuir a concretar los medios fundamentales antes identificados, será necesario determinar la viabilidad de las mismas para continuar sólo con aquellas que

realmente puedan ser llevadas a cabo por la institución ejecutora y descartar el resto.

A continuación se debe determinar que tipo de proyecto es el que se esta formulando en la metodología, para esto se debe determinar si es un proyecto por demanda o por oferta.

Una acción será viable si cumple, entre otras con las tres siguientes características:

- Se tiene la capacidad física y técnica para llevarla a cabo,
- Muestra relación con el objetivo central, y
- Está de acuerdo con las líneas de acción de la institución a cargo.”

FORMATO ID-5 TIPO DE PROYECTO, LISTADO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
TIPO DE PROYECTO	OBJETIVOS	LISTADO ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN DE LA (S) ALTERNATIVAS
DEMANDA			
OFERTA			
ALTERNATIVAS SELECCIONADAS			
TIPO DE PROGRAMA		LISTADO ALTERNATIVAS	
DEMANDA		ALTERNATIVA SELECCIONADA	
OFERTA		ALTERNATIVA N°	
		ALTERNATIVA N°	

Si la alternativa seleccionada corresponde a programas por demanda se debe diligenciar el formato ID-6.

LISTADO, DESCRIPCIÓN Y VALORACION DE LA ALTERNATIVA PROYECTOS POR DEMANDA se solicita una descripción general del proyecto de inversión que representa el proyecto por demanda que se planea ejecutar y una valoración del mismo.

FORMATO ID-6 LISTADO Y DESCRIPCIÓN DE LA ALTERNATIVA PROYECTOS POR DEMANDA.		
ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO

LISTADO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS SELECCIONADAS PARA PROYECTOS POR OFERTA. Se solicita una descripción de las alternativas de solución al problema que se desea solucionar con el proyecto.

LISTADO ALTERNATIVAS SELECCIONADAS	DESCRIPCION
ALTERNATIVA 01:	
ALTERNATIVA 02:	
ALTERNATIVA ...	
ALTERNATIVA n:	

1.5.3 Costos de la Alternativa Propuesta

Los costos de la alternativa de solución se clasifican en tres categorías: los costos de preinversión, los costos de ejecución y los costos de operación. Para una correcta elaboración de un flujo de caja es importante además tener en cuenta la valoración de los activos que han sido adquiridos por donación.

Los costos de ejecución son los desembolsos atribuibles a la compra de activos fijos, como compra de terrenos y edificios, pago de obras civiles, compra de equipo y maquinaria, obras de instalación y los costos de capital de trabajo. Estos generalmente se concentran durante los primeros períodos de la alternativa y su registro en el flujo de caja así lo reflejará. Sin embargo, puede haber inversiones, reinversiones o reposición de activos físicos y/o capital de trabajo en cualquier etapa de la alternativa de solución.

Los costos de operación y mantenimiento son los desembolsos atribuibles a la etapa de operación de la alternativa, como pago de arrendamiento de infraestructura, servicios públicos domiciliarios, gastos generales y gastos propios del mantenimiento de los activos fijos. Los costos de operación, reflejan los desembolsos por insumos y otros rubros necesarios para el ciclo productivo de la alternativa a lo largo de su funcionamiento. Estos generalmente se concentran durante el período denominado operación del proyecto y su registro en el flujo de caja así lo reflejará.

La información de los costos de cada una de las alternativas de solución deberá analizarse en cada una de las etapas preinversión, ejecución y operación y mantenimiento.

COSTOS DEL PROYECTO Se solicita una descripción de cada uno de los componentes o actividades del proyecto con su respectivo costo.

NOMBRE DEL PROYECTO:			
COSTOS DEL PROYECTO			
FLUJO DE COSTOS DEL PROYECTO			
COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Años del Proyecto / Años Calendario		
	0	1	2
	200_	200_	200_
OTROS			
TOTAL ANUAL DE COSTOS			
COSTO TOTAL DEL PROYECTO EN VALOR PRESENTE			

(Cifras en Miles de Pesos)

Si el proyecto tiene una duración mayor y/o si existen más actividades que las que caben en el formato, puede hacer formatos similares con mayor cantidad de columnas y/o filas. El valor del Factor, lo podrá encontrar en la Tabla de Factores de Valor Presente anexa al final del Apéndice.

NOMBRE DEL PROYECTO:		
RESUMEN DE COSTOS DEL PROYECTO		
Año Cero 200_ Ultimo año del Proyecto		
	VALOR	UNIDAD
A. POBLACION OBJETIVO TOTAL		
C. COSTO TOTAL DEL PROYECTO EN VALOR PRESENTE		
D. COSTO POR BENEFICIARIO		

DOCUMENTOS ANEXOS AL PROYECTO

- Portada, donde especifique el nombre del proyecto y el del ente formulador.
- Carta de presentación
- Acta de concertación con la comunidad.
- Carta de intención del cofinanciador.
- Original y copia del Proyecto.
- Medio Magnético

