

**BUCARAMANGA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL**  
**DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y CONVIVENCIA FAMILIAR**  
**FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010**  
**Bucaramanga 22 y 23 de febrero de 2007**



DIRECCIÓN SECCIONAL DE SALUD DE BUCARAMANGA  
DIRECCIÓN DE SALUD PÚBLICA  
PROGRAMA SALUD MENTAL  
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR  
BUCARAMANGA



**BUCARAMANGA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL**  
**DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y CONVIVENCIA FAMILIAR**  
**FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010**  
**Bucaramanga 22 y 23 de febrero de 2007**

**INFORME DE PROCESOS Y RESULTADOS**

**Instituto Colombiano de Bienestar Familiar**

**Directora General**

Elvira Forero Hernández

**Secretaria General**

Rosa María Navarro Ordóñez

**Directora Técnica**

Luz Mila Cardona Arce

**Subdirectora de Intervenciones Directas (E)**

Martha Yaneth Giraldo Alfaro

**Coordinación Técnica**

Carlos Raúl Jiménez F.

Blanca Cecilia Valenzuela S.

**Coordinación Editorial**

Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

**Diseño e impresión**

Zetta Comunicaciones S.A.

**Instituciones participantes**

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

José Ángel Oropeza

Jefe de Misión

Gobernación Departamental

Dirección Regional ICBF

**PLAN MUNICIPAL HAZ PAZ**

Primera edición, noviembre 2008

© Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Organización Internacional para las Migraciones

Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Sede Nacional - y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad del ICBF y de los delegados técnicos de las entidades que participaron en la construcción del plan. No necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de los Estados Unidos de América, ni de la OIM.

**Instituto Colombiano de Bienestar Familiar**

Avenida Carrera 68 N° 64C 75 PBX 437 7630

Línea Gratuita Nacional Bienestar Familiar 01 8000 91 80 80

[www.lcbf.gov.co](http://www.lcbf.gov.co)

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
PARTICIPANTES.....	9
1. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS .....	11
2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS .....	11
3. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA .....	17
4. OBJETIVO.....	17
5. COMPONENTES .....	18
6. ACTIVIDADES.....	18
7. FINALIDAD .....	18
8. INDICADORES.....	19
9. SUPUESTOS .....	19
10. PLAN OPERATIVO .....	20
11. CONCLUSIÓN .....	21
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN .....	22
MATRICES DE LOS PLANES OPERATIVOS (POR COMPONENTES).....	26
EVALUACIÓN DEL TALLER.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

## PRESENTACIÓN

El problema de la violencia familiar y sexual se ha venido agudizando de manera alarmante en la vida cotidiana, social y política de los colombianos. Según información de las entidades que hacen parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se presenta un número significativo de casos en el que las familias viven las consecuencias de la violencia, en especial los niños, niñas y adolescentes.

Tradicionalmente, la violencia familiar ha sido entendida como un asunto privado; sin embargo, la frecuencia y los efectos de estas prácticas en el ámbito familiar y social, ha obligado a que se asuma como interés público y como fenómeno cultural, en el que las interacciones y las diversas formas de relacionamiento están permeadas por la resolución de conflicto personales y familiares de manera violenta, tras el cual subyace la violación de los derechos fundamentales de las personas. Hoy en día se han constituido en una práctica colectiva en la que se vulneran el derecho a la vida, la integridad física, la libertad, la autodeterminación, así como también los derechos fundamentales de los colombianos.

Entre las diversas motivaciones o causas que impulsaron a los niños, niñas y adolescentes a vincularse a los grupos armados al margen de la ley, confluyen antecedentes, circunstancias y motivaciones de diferente índole. Desde causas personales como las ansias de aventura, el deseo de independencia, la búsqueda de respeto e identidad y anhelos de reconocimiento, hasta otros que se podrían llamar más coyunturales o estructurales como la pobreza, la violencia política, la violencia intrafamiliar, el maltrato infantil, la violencia sexual, el abandono y la orfandad, entre otros.

Por esta razón, y con el objetivo de prevenir la vinculación de niños, niñas y adolescentes a los grupos armados al margen de la ley, a partir de la causa principal que los lleva a vincularse –como lo es la violencia intrafamiliar– con el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) ha venido apoyando al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) a través de la Política HAZ PAZ, en la construcción y fortalecimiento de Planes Departamentales de Convivencia Familiar enfocados a reducir algunas de las causas de reclutamiento a los grupos al margen de la ley.

En este marco se inscribe también, el apoyo a la construcción e implementación del presente Plan Estratégico Interinstitucional de Construcción de Paz y Convivencia Familiar de la Política de HAZ PAZ, se asume la vida familiar como un interés público en el que el Estado interviene y garantiza el reconocimiento, ejercicio y restablecimiento de los derechos humanos; condición fundamental para la consolidación de una sociedad con alto nivel de desarrollo socioeconómico en un clima de paz y convivencia social.

El plan es una herramienta de organización de la intervención con un criterio de interinstitucionalidad e intersectorialidad frente a las realidades familiares, lo que obliga a los entes territoriales y seccionales bajo la coordinación del ICBF y de la Gobernación a promover con los diferentes actores la promoción de factores protectores a la familia, la detección y vigilancia de la violencia familiar y sexual, la atención con calidad y oportunidad y, finalmente, el impulso de proceso de capacitación y formación permanente a los servidores públicos de las Instituciones competentes y representantes de las entidades operadoras de los servicios de atención integral.

Como resultado de la coordinación intersectorial con las entidades comprometidas con la Política Haz Paz, la Sede Nacional y la Regional de ICBF refuerza el trabajo de participación y concertación para formular el presente plan departamental analizando la situación de violencia intrafamiliar, sexual y el maltrato infantil referidas por cada uno de los sectores para posteriormente construir estrategias conjuntas de intervención en los cuatro componentes de la Política como son: Prevención, Detección y vigilancia, Atención y Transformación Institucional.

Este documento contiene la matriz de planificación, que permite dirigir y orientar el proceso de planeación anual de las acciones por desarrollar o al fortalecimiento del mismo, en las instituciones comprometidas con la política, que apunten al trabajo en coordinación interinstitucional y ciudadana, a la potencialización de los recursos y logro de resultados sociales coherentes, continuos y efectivos para la familia y la comunidad.

**BUCARAMANGA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL DE**  
**CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y CONVIVENCIA FAMILIAR**  
**FEBRERO 2007- DICIEMBRE 2010**  
**Bucaramanga 22 y 23 de febrero de 2007**

**INTRODUCCIÓN**

En el marco del Plan Nacional de Construcción de Paz y Convivencia Familiar, y convocados por el ICBF, se han reunido representantes de diferentes entidades públicas y privadas que tienen relación con la temática, con el propósito de formular un plan estratégico interinstitucional para la ciudad de Bucaramanga en Construcción de Paz y Convivencia Intrafamiliar. El evento se llevó a cabo en las instalaciones de la Fiscalía, los días 22 y 23 de febrero de 2007.

Esta es la lista de participantes:

NOMBRE	ENTIDAD	CARGO
Ruth Caicedo G.	ICBF (C.Z. Vélez)	Trabajadora social
María Lucía Gómez Uribe	ICBF (Socorro)	Trabajadora social
Ílma Claros Vargas	ICBF (Foresta Barrancabermeja)	Trabajadora social
María Eugenia Jaramillo B.	Ministerio de la Protección Social	Profesional universitario
Claudia Patricia Rojas E.	Defensoría del Pueblo	Coordinadora de gestión y administrativa
Claudia Bermúdez	ICBF	Pedagoga
Claudia del Pilar Díaz Cárdenas	ICBF (C.Z. Carlos Lleras R., Bucaramanga)	Trabajadora social
María Luisa Fuentes	ICBF (Grupo Haz Paz, Bogotá)	
Rogelio Saavedra	ICBF (C.Z. Protección)	Psicólogo
Leonor Mantilla A.	Policía Nacional	Trabajadora social
Gladys Ortiz	ICBF (Bucaramanga)	Profesional universitario
Nubia Serrano Rangel	ICBF (C.Z. Málaga)	Trabajadora social

Carmenza Eugenia Bolaño Parra	ICBF (C.Z. San Gil)	Trabajadora social
Eddy Méndez	ICBF	Trabajadora social
Gloria Larrotta	ICBF (C.Z. Yariguces, Barrancabermeja)	Trabajadora social
Carmen Emilia Gutiérrez	ICBF (C.Z. Sur, Bucaramanga)	Trabajadora social
Rafael Ortiz	OSPS	Coordinador ejecutivo
Amath Sandra Milena Oliveros Tarazona	SSD	Psicóloga
Ofelia García	ICBF - GAT	Psicóloga
Gabriel Latorre	FUSADER (Museo del Nunca Jamás)	Director pedagógico
Roselly Cáceres	ICBF (Carlos Lleras)	
Sandra Juliana Rueda Velásquez	INML	
Alma Esther Fernández Iguarán	INML	Trabajadora social
Laura Moreno	Secretaría de Salud de Bucaramanga	
Laura Victoria Santos Chona	PGN (Familia)	
Sandra Viviana Rincón Suárez	Fundación Apoyo a los Scouts	Trabajadora social

## 1. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Antes de dar comienzo al ejercicio, se les presentó y explicó a los participantes la estructura del Marco lógico, en su **lógica vertical** (con las actividades \*(1) se generan unos productos o componentes \*(2) de cuya combinación se espera obtener un valor agregado que es el objetivo \*(3), el cual es una contribución a una situación más amplia que es la finalidad \*(4). En esta lógica vertical hay que tener en cuenta los supuestos –cuarta columna–, como condiciones externas que deben darse para que los productos o componentes, el objetivo y su contribución a la finalidad, sean posibles) y en su **lógica horizontal** (cada nivel –componentes, objetivo y más adelante finalidad– debe tener sus propios indicadores –segunda columna– y estos sus fuentes de verificación –tercera columna–):

**Lógica horizontal** →

*	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4	Finalidad (¿para qué?)			
3	Objetivo (¿qué?)			
2	Componentes o productos (¿cómo?)			
1	Actividades (¿con qué?)			

**Lógica vertical** ↑

Se utilizó, así mismo, el mecanismo del Metaplan (uso de tarjetas para visualizar en paneles los aportes de los participantes y tomar decisiones consensuadas), en que la regla fundamental es no escribir más de una idea en cada tarjeta, pues esto facilita la clasificación posterior.

## 2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se dio comienzo al trabajo con un análisis de problemas. Es necesario empezar el ejercicio por un análisis de la situación, que puede hacerse bajo el aspecto de sólo problemas, vacíos, dificultades y debilidades, pero también y adicionalmente, bajo el aspecto de fortalezas y potencialidades (pueden utilizarse para ello diversos mecanismos por ejem-

plo el D.O.F.A.). Es importante evitar en este paso el adelantar soluciones que tendrán posteriormente su lugar.

Para el presente ejercicio se tuvieron en cuenta los cuatro componentes de la política pública y, dentro de cada uno de estos, las líneas de acción correspondientes, tal como aparece en el siguiente cuadro:

COMPONENTES DE LA POLÍTICA			
PREVENCIÓN	DETECCIÓN Y VIGILANCIA	ATENCIÓN	TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL
LÍNEAS DE ACCIÓN			
Cambio cultural, institucional y social.	Desarrollo de mecanismos de detección temprana al interior de las instituciones.	Atención a las personas/familias sujetos de violencia	Formación del recurso humano.
Fortalecimiento de factores protectores de la familia y la pareja.	Mecanismos de detección de comportamientos agresivos o sexualmente inapropiados en niños y niñas.	Atención a agresores.	Procesos y procedimientos.
Fortalecimiento de factores protectores en las comunidades.	Desarrollo del sistema de vigilancia intersectorial.		Atención al recurso humano.
			Desarrollo y potencialización de actitudes.

Para el análisis de cada uno de esos componentes y líneas de acción se partió de la siguiente pregunta:

**EN BUCARAMANGA, ¿QUÉ PROBLEMAS (SITUACIONES CRÍTICAS, CONFLICTOS, VACÍOS, FALENCIAS, DEBILIDADES) AFRONTAN LA PREVENCIÓN, LA DETECCIÓN Y VIGILANCIA, LA ATENCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL, EN RELACIÓN CON LA CONTRUCCIÓN DE PAZ Y CONVIVENCIA FAMILIAR?**

Los participantes, distribuidos en grupos correspondientes a los cuatro grandes componentes mencionados arriba, hicieron sus aportes en una lluvia de ideas, utilizando tarjetas. A continuación, todo lo hecho y analizado en los grupos se puso en común en una plenario en la que cada grupo presentó lo suyo.

El siguiente listado da cuenta del resultado de este ejercicio:

1.	<p><b>A. FORTALECIMIENTO DE FACTORES PROTECTORES EN LAS COMUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de los derechos.</li> <li>• Ausencia de espacios lúdicos creativos.</li> <li>• Falta de compromiso.</li> <li>• Débiles redes de apoyo comunitario.</li> <li>• Se confunde prevención con atención.</li> <li>• Desconocimiento de las obligaciones y los derechos.</li> <li>• Confusión de los canales de comunicación.</li> <li>• Frágil noción del concepto de derecho y reciprocidad del deber.</li> <li>• Débiles espacios de formación y seguimiento sobre convivencia familiar.</li> <li>• Manejo inadecuado de las relaciones interpersonales vecinales.</li> </ul>
	<p><b>B. FORTALECIMIENTO DE FACTORES PROTECTORES DE LA FAMILIA Y LA PAREJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de sustancias psicoactivas.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Esfuerzos aislados para la promoción del buen trato.</li> <li>• Utilización del castigo como solución.</li> <li>• Desconocimiento del desarrollo infantil.</li> <li>• Desconocimiento de pautas de crianza.</li> <li>• Inadecuadas pautas de crianza.</li> <li>• Inequidad en relaciones de género.</li> <li>• Preocupación por lo material y lo externo.</li> <li>• Prevalencia de imaginarios culturales de autoritarismo y verticalidad familiar.</li> <li>• Delincuencia juvenil.</li> <li>• Manejo inadecuado de la economía familiar.</li> <li>• Disfuncionalidad en la comunicación familiar.</li> </ul>
	<p><b>C. CAMBIO CULTURAL, INSTITUCIONAL Y SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de voluntad política.</li> <li>• Débil liderazgo en la administración pública.</li> <li>• Indolencia.</li> <li>• Falta de interés por parte de los encargados de manejar presupuesto en el desarrollo comunitario.</li> <li>• Falta de compromiso de los servidores relacionados con el tema.</li> <li>• Escasos presupuestos públicos y privados.</li> <li>• Débiles procesos de articulación institucional.</li> <li>• Uso irracional e inadecuado de los servicios públicos.</li> <li>• Los programas preventivos se ejecutan en situaciones que ya son problemas.</li> <li>• No se ejecutan estos programas en población infantil.</li> <li>• Débil presencia de la academia (universidades).</li> <li>• Diversos proyectos, muchos objetivos sin que haya validación legítima.</li> <li>• Multiplicidad de comités con intereses personales.</li> <li>• Debilidad en la promoción que hacen los medios de comunicación.</li> <li>• Ausencia de investigación.</li> <li>• Televisión estatal criminal.</li> </ul>

2.	<b>A. MECANISMOS DE DETECCIÓN DE COMPORTAMIENTOS AGRESIVOS O SEXUALMENTE INAPROPIADOS EN NIÑOS Y NIÑAS</b>
DETECCIÓN Y VIGILANCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca credibilidad a niños y niñas.</li> <li>• Señalamiento de la niña o niño frente a su comportamiento.</li> <li>• Miedo de los adultos para tocar y manejar ciertos temas.</li> <li>• Falta claridad sobre el manejo de situaciones.</li> <li>• Castigo como pauta de crianza.</li> <li>• Cultura del sufrimiento.</li> <li>• Sexo como tabú.</li> <li>• Desconocimiento afectivo.</li> <li>• Prácticas sexuales inadecuadas.</li> <li>• Negación de la familia frente a los comportamientos inadecuados de la niña o el niño.</li> </ul>
	<b>B. DESARROLLO DE MECANISMOS DE DETECCIÓN TEMPRANA AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitación a equipos de salud para detección temprana.</li> <li>• Cuidadores con poco entrenamiento.</li> <li>• Los profesionales que atienden niños no conocen los signos y los síntomas.</li> <li>• Negligencia de los funcionarios en la detección de los casos.</li> <li>• Poca credibilidad en los funcionarios e instituciones que atienden esta problemática.</li> <li>• La formación académica de los profesionales es débil.</li> <li>• Desconocimiento de la ruta de atención.</li> <li>• Poca cultura de la denuncia.</li> </ul>
	<b>C. DESARROLLO DEL SISTEMA DE VIGILANCIA INTERSECTORIAL</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades que atienden casos no reportan al sistema.</li> <li>• Los datos que existen se represan en las instituciones.</li> <li>• Los espacios de análisis intersectorial son débiles.</li> <li>• Falta de compromiso de las instituciones para reportar los casos atendidos por ellas.</li> <li>• Resistencia a la tecnología.</li> <li>• Sistemas de información sectoriales y no intersectoriales.</li> <li>• Debilidad en los seguimientos.</li> <li>• La ruta de atención no está unificada ni seguida por instituciones.</li> <li>• No existe la cultura del reporte.</li> </ul>

3.	<b>A. ATENCIÓN A LAS PERSONAS/FAMILIAS SUJETOS DE VIOLENCIA</b>
ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay respuestas efectivas a nivel de las instituciones.</li> <li>• No hay aplicabilidad de la norma-ley en cuanto medida de protección de algunas competencias institucionales.</li> <li>• Faltan programas que presten apoyo laboral a familias que viven situaciones de VIF (causa de esto es la pobreza).</li> <li>• Desconocimiento de los derechos de la víctima.</li> <li>• Falta información a nivel comunitario sobre el proceso de atención.</li> <li>• Las familias desconocen los programas sociales.</li> <li>• Limitación en la cobertura de atención.</li> <li>• No existen espacios para la atención.</li> <li>• No se realiza seguimiento a los casos.</li> <li>• Coordinación interinstitucional incipiente.</li> <li>• Las familias no saben resolver sus conflictos.</li> <li>• Encubrimiento del delito por la familia.</li> <li>• Falta motivación para recibir la atención.</li> <li>• No hay compromiso de las familias en los procesos de orientación.</li> <li>• Retiro de denuncias.</li> <li>• No se abordan los casos con mirada integral.</li> <li>• Negligencia institucional.</li> <li>• Falta de personal institucional para atención inmediata.</li> <li>• No existe el recurso humano institucional.</li> <li>• Carga laboral.</li> <li>• Tiempo limitado para realizar la atención.</li> <li>• Riesgo psicosocial alto del personal que realiza atención.</li> <li>• Débil atención a la familia.</li> </ul>
	<b>B. ATENCIÓN A AGRESORES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca preparación profesional para esta atención.</li> <li>• No existe formación ni capacitación para atender al agresor.</li> <li>• Al agresor lo excluimos de la intervención.</li> <li>• No se especifican acciones para este tipo de población.</li> <li>• Existencia de prejuicios frente al agresor.</li> <li>• No hay judicialización para el adulto mayor.</li> <li>• Integralidad. No hay alternatividad.</li> </ul>

<b>TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>4. A. FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles no definidos.</li> <li>• Profesionales sin formación idónea.</li> <li>• Existe tecnocentrismo y centralismo.</li> <li>• Desconocimiento de la realidad.</li> <li>• Ausencia de procesos continuos de formación del recurso humano.</li> </ul>
	<b>B. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de trabajo inadecuados.</li> <li>• Rotación de funcionarios.</li> <li>• No responden a la problemática.</li> <li>• Existe confusión sobre acciones y competencias.</li> <li>• No existen procesos y procedimientos claros al interior de las instituciones para dar respuesta a la problemática.</li> <li>• Fragmentación de la situación real.</li> <li>• Lentos y poco eficaces.</li> <li>• Dispersión de esfuerzos.</li> <li>• Dispersión de recursos.</li> <li>• Dispersión de funciones.</li> </ul>
	<b>C. DESARROLLO Y POTENCIALIZACIÓN DE ACTITUDES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso.</li> <li>• Preeminencia de los prejuicios profesionales y disciplinares.</li> <li>• Atención deshumanizada.</li> <li>• Falta capacidad de liderazgo.</li> <li>• Concentración de la información.</li> <li>• No se trabaja en equipo.</li> <li>• Actitud resistente al cambio.</li> <li>• Falta de voluntad política.</li> </ul>
	<b>D. ATENCIÓN AL RECURSO HUMANO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es tenido en cuenta.</li> <li>• No se atiende el riesgo psicosocial de los operadores.</li> <li>• Falta salud ocupacional y bienestar social.</li> <li>• Remuneración económica inequitativa.</li> <li>• Excesiva concentración de los recursos de gestión pública en la Política de Seguridad Democrática.</li> </ul>

### 3. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

Hecho el análisis anterior, se procedió a construir la estructura del plan, tomando como instrumento el Marco lógico que se explicó previamente. Para ello, se asumieron los cuatro grandes componentes mencionados en el segundo nivel del Marco lógico, a saber:

<b>PREVENCIÓN</b>	<b>DETECCIÓN Y VIGILANCIA</b>	<b>ATENCIÓN</b>	<b>TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
-------------------	-------------------------------	-----------------	-------------------------------------

### 4. OBJETIVO

A continuación, se pasó a la formulación del objetivo (tercer nivel del Marco lógico), lo que equivale a preguntarse "¿QUÉ ES ENTONCES LO QUE QUEREMOS?" y concertar así una formulación del PROPÓSITO de toda esta propuesta de estrategia. En efecto, con el fin de trabajar luego los frentes como productos concretos y las correspondientes actividades, es necesario primero fijar el "norte" o eje de todo el ejercicio, el objetivo. Por eso, en plenaria, mediante lluvia de ideas en tarjetas y análisis de los aportes de cada uno, se hizo el ejercicio de formular dicho objetivo.

La redacción aparece en tiempo verbal presente (igualmente podría redactarse en pasado) para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido (lo mismo vale para la redacción de la finalidad, los productos y para todas las formulaciones de estados futuros por conseguir); con ello se facilitan las mediciones posteriores por medio de los indicadores, dado que se espera que a una fecha determinada se pueda afirmar que tal estado deseado ya es una realidad. Se facilita con ello, igualmente, la articulación de medios y fines.

Es muy importante al observar la lógica de la metodología, no escribir en los distintos niveles más de una frase gramatical (sujeto, verbo y predicado) y, evitar poner en un mismo nivel del Marco lógico fin y medio. Esto rompe la lógica y luego imposibilita la formulación de indicadores.

El objetivo debe siempre reflejar un cambio (una transformación, algo nuevo, una disminución o un aumento de algo), y ha de referirse a la población a la que se quiere beneficiar.

La formulación del objetivo quedó como sigue:

**LAS FAMILIAS Y COMUNIDADES  
DE BUCARAMANGA CONVIVEN PACÍFICAMENTE**

## 5. COMPONENTES

En seguida, para cada uno de los cuatro componentes mencionados anteriormente, se formularon sendos logros intermedios. Estos han de ser puntos de llegada, es decir, medios para generar (en articulación con los otros componentes) el objetivo. Deben ser concretos y medibles o verificables.

Para ello, cada uno de los participantes hizo una propuesta en una tarjeta y en seguida la llevó a su correspondiente grupo, donde se eligió finalmente la formulación más adecuada. Posteriormente, en plenaria, se hizo la puesta en común y validación de las propuestas de los grupos. Los componentes elegidos fueron los siguientes:

Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
<b>PREVENCIÓN</b>	<b>DETECCIÓN Y VIGILANCIA</b>	<b>ATENCIÓN</b>	<b>TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
Las familias practican factores protectores para la convivencia pacífica.	Funciona un sistema de detección y vigilancia unificado.	Las familias están siendo atendidas de manera integral.	Las instituciones operan eficientemente.

## 6. ACTIVIDADES

Para cada uno de estos componentes o logros intermedios se diseñó un conjunto de actividades (primer nivel del Marco lógico), como otros tantos pasos necesarios y globales para conseguir ese logro intermedio. Para ello, igualmente, cada participante escribió en una tarjeta una propuesta de actividad para su correspondiente componente y luego se reunió con su grupo, en el cual, teniendo a la vista la lista de problemas enumerados en el ejercicio inicial del análisis de la situación, acordaron máximo cinco actividades por cada uno de los componentes. La mayoría de los problemas fue sintéticamente traducida en propuestas de actividades. Las propuestas de los grupos fueron luego puestas en común y validadas en plenaria. Tales actividades se transcriben en la MATRIZ DE PLANIFICACIÓN que aparece más adelante, en la segunda parte.

## 7. FINALIDAD

Para concluir la primera columna del Marco lógico, se identificó y formuló la *FINALIDAD* (u objetivo superior o general) de la estrategia, respondiendo a la pregunta ¿PARA QUÉ?, ¿CON QUÉ FIN? La finalidad se refiere a un ESTADO GENERAL al cual la estrategia, a través del logro del objetivo, quiere contribuir. Para la finalidad cada uno hizo una propuesta

y luego la discutió en un pequeño grupo, de lo cual salieron tres o cuatro propuestas que luego se debatieron en plenaria.

La redacción final fue la siguiente:

### LOGRAR UNA BUCARAMANGA SEGURA Y EN PAZ

## 8. INDICADORES

Una vez formulados los objetivos, los resultados o productos y las actividades, se diseñaron los indicadores para el objetivo del plan y para cada uno de los componentes o productos.

Para el diseño de los indicadores de la matriz de planificación, hay que tener en cuenta lo siguiente:

### FUNCIONES

- Explicitar
- Verificar

### CARACTERÍSTICAS

- Central
- Plausible
- Objetivo
- Independiente
- (Económico)

### COMPONENTES

- ¿Cuándo?
- ¿Qué ?
- ¿Cuál?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Cuánto?

Los indicadores fueron formulados por los mismos grupos que trabajaron los distintos componentes. Luego se pusieron en común en plenaria. Los indicadores aparecen en la segunda columna de la matriz de planificación y sus fuentes de verificación en la tercera.

## 9. SUPUESTOS

Puesto que el plan se desarrollará en un entorno que puede condicionar su realización, es necesario prever las condiciones externas no manejables desde el plan mismo, que sean

necesarias en cada fase de su ejecución, es decir, las condiciones externas no manejables que deben darse, una vez realizadas las actividades, **para alcanzar los componentes**; una vez logrados los componentes, **para conseguir el objetivo**; una vez logrado el objetivo, **para que éste contribuya con la finalidad**, y por último para que los procesos generados por esta estrategia **sean sostenibles**. Los supuestos se colocan en la matriz siempre en positivo. Para diseñarlos hay que preguntarse sobre cada uno: ¿es importante? Si la respuesta es "no", se desecha; si la respuesta es "sí", hay que preguntarse ¿es probable? Si la respuesta es "sí es probable", entonces se desecha; si la respuesta es "bastante probable", entonces hay que incluirlo; si la respuesta es "no", hay que preguntarse ¿se puede modificar la estrategia? Si la respuesta es "sí", entonces se desecha; si la respuesta es "no", entonces se ha llegado a la conclusión de que se trata de un supuesto (una condición externa) letal. O sea, la estrategia en alguno de sus niveles es inviable.

Los supuestos fueron formulados en plenaria, procediendo en la matriz de abajo hacia arriba, empezando por cada uno de los componentes.

Los supuestos aparecen en la cuarta columna de la matriz de planificación.

## 10. PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo, como su nombre lo indica, hace operativa la matriz de planificación. Mientras que ésta se proyecta, por ejemplo, a cuatro años, el Plan Operativo se diseña para un año, terminado el cual se evalúa y se reprograma el del año siguiente. Se hizo un Plan Operativo por cada uno de los componentes, de acuerdo con la siguiente matriz:

### NOMBRE DEL PLAN:

Componente No. \_\_\_\_\_ Duración: de \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS • Humanos • Físicos • Financieros	MONTOS
1.1					
1.1.1.					
1.1.2.					
1.2.					
1.2.1.					
1.2.1.					
1.2.2, etcétera					

Los planes operativos por cada uno de los componentes fueron formulados (en sus cuatro primeras columnas) por los mismos grupos anteriores, empezando por el desglose de cada una de las actividades globales formuladas en la matriz de planificación.

Es necesario advertir que la quinta columna es meramente un espacio para describir los recursos que grupo por grupo (actividad más sus subactividades) se van a requerir (humanos, físicos y financieros), no una columna contable. Por tanto, es necesario consolidar luego los recursos (en su descripción y en su costo), puesto que en los diversos planes (uno por cada componente), para diferentes subactividades o grupos de subactividades pueden haberse calculado recursos que pueden ser compartidos por otras subactividades.

Hecha esta consolidación de recursos y costos, se procede a hacer el presupuesto, en el cual se especifica por rubros la procedencia de los recursos (por ejemplo, recursos propios de la entidad ejecutora, recursos del presupuesto nacional, recursos de alguna fuente de cooperación internacional, de donaciones, etcétera).

En cuanto a los **PLANES DE ACCIÓN**, estos tienen el mismo formato del Plan Operativo pero con la diferencia de que se formulan para más corto tiempo (meses, un trimestre, un bimestre, un mes, etcétera) y con mayor detalle de acciones, que en este nivel constituyen tareas. Pueden hacerse planes de acción por temas (por ejemplo, "capacitación"), para lo cual se toman todas las actividades y subactividades que se refieren a ese tema y con ellas se hace un plan de acción a más corto tiempo y a más detalle, o también por dependencias, para lo cual se toman todas las actividades y subactividades asignadas a una dependencia y con ellas se hace un plan de acción con las mismas características dichas.

## 11. CONCLUSIÓN

El Plan Operativo debe ser revisado en un pequeño equipo, con el fin de compaginar las fechas de los cuatro grandes componentes. Igualmente, la columna de responsables ha de ser revisada y ajustada. Las columnas de recursos y montos deben ser completadas. Para este propósito, se conformó un equipo de tres entidades que coordinará esta revisión: ICBF, Regional/Ofelia García; Zonal - Roselly Cáceres; Secretaría de Salud Departamental/Amath Oliveros; Municipal/Laura Moreno; Medicina Legal/Alma Fernández; Fundación Apoyo a los Scouts/Sandra Viviana Rincón; Museo del Nunca Jamás/Gabriel Latorre.

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FINALIDAD</b> Lograr una Bucaramanga segura y en paz.			Las instituciones y las organizaciones comunitarias se apropiaran de los procesos generados por esta estrategia.
<b>OBJETIVO</b> Las familias y comunidades de Bucaramanga conviven pacíficamente.	A 31/12/2010, los casos denunciados y/o conocidos de VIF en Bucaramanga han disminuido en por lo menos un 60%.	Encuestas aplicadas. Registros de Policía. Quejas recepcionadas. Reportes de Medicina Legal. Ficha epidemiológica.	Otras intervenciones de los demás actores refuerzan los procesos generados por la estrategia.
<b>Componente 1 (Prevención)</b> Las familias practican factores protectores para la convivencia pacífica.	A 31/12/2010, al menos el 30% de las familias de Bucaramanga usan métodos de corrección alternativos.  A 31/12/2010, al menos el 60% de las familias de Bucaramanga incorporadas al sistema de detección y vigilancia están en capacidad de resolver pacíficamente los conflictos.	Encuestas muestrales. Informes de seguimiento.  Encuestas muestrales. Informes de seguimiento.	Las condiciones de orden público favorecen la convivencia pacífica.

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>Componente 2 (Detección y vigilancia)</b> Funciona un sistema de detección y vigilancia unificado.	A 31/12/2010, de los casos reportados por las instituciones y la comunidad al sistema de vigilancia de VIF, al menos el 20% se detectó tempranamente.  A 31/12/2008 / 09 / 10, al menos el 20%, 30% y 50% de las instituciones responsables de la notificación de los casos de VIF en Bucaramanga están aplicando la ficha de vigilancia unificada.	Historias clínicas. Historias sociofamiliares. Reportes orales y/o escritos.  Ficha unificada de vigilancia.	
<b>Componente 3 (Atención)</b> Las familias están siendo atendidas de manera integral.	A 31/12/2008 / 09 y 10 de los casos atendidos en el último semestre por VIF en la ciudad de Bucaramanga, al menos el 50% , 60% y 70% fueron atendidos mínimo en tres áreas interdisciplinarias en las instituciones establecidas en la ruta de atención.	Registro de casos atendidos por VIF.  Actas de seguimiento de casos.	

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 4 (Transformación Institucional)</b> Las instituciones operan eficientemente.	A 31/12/2008, el 75% de los usuarios de instituciones comprometidas con la Política Haz Paz en Bucaramanga evalúan el servicio por encima del 80%, al responder una encuesta de satisfacción.  A 30/06/2008, al menos el 70% de los funcionarios y servidores de las instituciones comprometidas del Proyecto Haz Paz en Bucaramanga, aplican procesos y procedimientos diseñados.	Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.  Informes y registros de atención.	
<b>ACTIVIDADES en relación al Componente 1:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un programa de información y educación.</li> <li>2. Conformar redes sociales de apoyo por comuna.</li> <li>3. Realizar un programa de capacitación concertado interinstitucionalmente.</li> </ol>		<b>Para el logro del Componente 1:</b> Se mantienen los compromisos de una administración a otra.
<b>ACTIVIDADES en relación al Componente 2:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los sistemas de detección y vigilancia que existen en las instituciones.</li> <li>2. Diseñar un sistema único de detección y vigilancia para el municipio.</li> <li>3. Validar el sistema único de detección y vigilancia.</li> <li>4. Capacitar a las instituciones y a la comunidad en el sistema único de detección y vigilancia.</li> <li>5. Implementar el sistema único de detección y vigilancia.</li> </ol>		<b>Para el logro del Componente 2:</b> Se cuenta con compromiso institucional.

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
FEBRERO 2007 - DICIEMBRE 2010  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES en relación al Componente 3:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar planes institucionales de atención.</li> <li>2. Capacitar a servidores del área de justicia, salud y protección en atención integral a VIF.</li> <li>3. Elaborar un protocolo de atención interinstitucional.</li> </ol>		<b>Para el logro del Componente 3:</b> Se cuenta con la respuesta positiva de instituciones y funcionarios.
<b>ACTIVIDADES en relación al Componente 4:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un programa de formación y perfeccionamiento permanente de competencias laborales.</li> <li>2. Organizar la estructura de procesos y procedimientos que dirigen la operatividad de la institución.</li> <li>3. Implementar un sistema de gestión de recursos humanos.</li> <li>4. Implementar programas de salud ocupacional y bienestar social.</li> </ol>		<b>Para el logro del Componente 4:</b> Las instituciones cuentan con los recursos necesarios.  Prima el interés general sobre el particular.

**PLAN OPERATIVO**

BUCARAMANGA  
HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 1: PREVENCIÓN

Las familias practican factores protectores para la convivencia pacífica

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
1.1. Desarrollar un programa de información y educación.					
1.1.1. Convocar actores comunitarios, institucionales y medios de comunicación.		COMITÉ COORDINADOR DE HAZ PAZ	01/04/2008 15/04/2008		
1.1.2. Diseñar estrategias de información y educación.	A 30/04/2008, se ha diseñado la estrategia de información y educación.	COMITÉ COORDINADOR DE HAZ PAZ	17/04/2008 17/05/2008		
1.1.3. Desarrollar un proceso de divulgación.		COMITÉ DE INFANCIA (RED PARA LA INFANCIA)	01/06/2008 30/11/2008		
1.1.4. Vincular al sector educativo con un programa específico.		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	01/04/2008 30/05/2008		
1.2. Conformar redes sociales de apoyo por comuna.					
1.2.1. Realizar un inventario de redes existentes.		SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL ICBF SECRETARÍA DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL Y DEPARTAMENTAL	01/03/2008 15/03/2008		

BUCARAMANGA  
HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 1: PREVENCIÓN

Las familias practican factores protectores para la convivencia pacífica

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
2.2. Identificar las instituciones que intervienen en la comuna.		- SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL - ICBF - SECRETARÍA DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL - ONG	01/03/2008 15/03/2008		
2.3. Identificar los líderes de organizaciones comunales.		- ICBF - ONG - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	01/05/2008 15/06/2008		
2.4. Lograr capacitación y entrenamiento de cada equipo por comuna.	A 15/07/2008, se debe haber iniciado con la capacitación y el entrenamiento de los equipos en cada comuna.	- ICBF - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL - MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL	01/07/2008 ...		
2.5. Conformar grupos de líderes por comuna.		- ICBF - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	01/05/2008 15/06/2008		
2.6. Implementar una estrategia de formación a las familias y a la comunidad.		- ICBF - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL - ONG SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL	01/07/2008 ...		

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 1: PREVENCIÓN  
Las familias practican factores protectores para la convivencia pacífica**

<b>ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR CLAVE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MONTOS</b>
1.2.7. Hacer acompañamiento al equipo por comuna, y articular con grupos y organizaciones.		ICBF - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL - ONG - SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL	01/07/2008 ...		
1.2.8. Monitorear la estrategia.		COMITÉ DE LA POLÍTICA HAZ PAZ	Última semana de cada trimestre.		
1.3. Realizar un programa de capacitación concertado interinstitucionalmente.					
1.3.1. Definir necesidades y temáticas.		RED DE INFANCIA	17/03/2008 30/03/2008		
1.3.2. Focalizar la población objeto.		RED DE INFANCIA	01/03/2008 15/03/2008		
1.3.3. Definir competencias institucionales y responsables.		RED DE INFANCIA	01/04/2008 15/04/2008		
1.3.4. Desarrollar capacitaciones en manejo de conflicto y pautas de crianza por competencia institucional.	A 30/09/2008, al menos el 80% del programa de capacitación se ha desarrollado.	RED DE INFANCIA	16/04/2008 30/09/2008		

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ  
PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 2: DETECCIÓN Y VIGILANCIA  
Funciona un sistema de detección y vigilancia unificado**

<b>ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR CLAVE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MONTOS</b>
2.1. Revisar los sistemas de detección y vigilancia que existen en las instituciones.					
2.1.1. Hacer un inventario de lo existente.			01/03/2008 15/03/2008		
2.1.2. Convocar a una reunión a las instituciones que tienen sistema de detección y vigilancia.		- SECRETARÍAS DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL - ICBF	16/03/2008 30/03/2008		
2.1.3. Identificar los aspectos relevantes para la detección temprana.		OBSERVATORIO DEPARTAMENTAL	30/03/2008 13/04/2008		
2.1.4. Valorar aspectos claves de la ficha de vigilancia.	A 20/04/2008, se ha valorado el 70% de los aspectos claves de la ficha.	OBSERVATORIO DEPARTAMENTAL	14/04/2008 30/04/2008		
2.1.5. Concertar con los actores sobre la relevancia del sistema de detección y vigilancia.		SECRETARÍAS DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	02/05/2008 18/05/2008		
2.2. Diseñar un sistema único de detección y vigilancia para el municipio.					
2.2.1. Diseñar los formatos del sistema único de detección y vigilancia.		OBSERVATORIO DEPARTAMENTAL	19/05/2008 08/06/2008		

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008**  
**COMPONENTE 2: DETECCIÓN Y VIGILANCIA**  
Funciona un sistema de detección y vigilancia unificado

<b>ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR CLAVE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MONTOS</b>
2.2.2. Elaborar los instructivos y/o protocolo de manejo de formatos.	A 09/07/2008, se ha elaborado un 80% de instructivos y protocolos.	- SECRETARÍAS DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL - ICBF	06/2008 19/07/2008		
2.3. Validar el sistema único de detección y vigilancia.					
2.3.1. Hacer prueba piloto en 5 instituciones.		OSPS	20/07/2008 03/08/2008		
2.3.2. Recoger y analizar los resultados del pilotaje.	A 07/08/2008, se han analizado en un 70% los resultados del pilotaje.	SECRETARÍAS DE SALUD DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	04/08/2008 10/08/2008		
2.3.3. Hacer ajustes al sistema de detección y vigilancia.		SECRETARÍAS DE SALUD DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	11/08/2008 17/08/2008		
2.3.4. Realizar la reproducción del material.		SECRETARÍAS DE SALUD DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	18/08/2008 24/08/2008		
2.4. Capacitar a las instituciones y a la comunidad en el sistema único de detección y vigilancia.					
2.4.1. Realizar talleres de capacitación dirigidos a las instituciones.		- SIJIN - GRUPO HUMANITAS	27/08/2008 26/10/2008		

**BUCARAMANGA  
HAZ PAZ**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO  
FEBRERO-DICIEMBRE 2008**  
**COMPONENTE 2: DETECCIÓN Y VIGILANCIA**  
Funciona un sistema de detección y vigilancia unificado

<b>ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR CLAVE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MONTOS</b>
2.4.2. Realizar jornadas educativas para líderes y agentes comunitarios.	A 27/09/2008, se ha capacitado el 50% de las instituciones líderes y agentes comunitarios.	MEDICINA LEGAL	27/08/2008 26/10/2008		
2.4.3. Realizar jornadas de práctica en las instituciones y/o comunidades.		- FUTURO COLOMBIA - FISCALÍA	27/08/2008 26/10/2008		
2.5. Implementar el sistema único de detección y vigilancia.					
2.5.1. Firmar acta de compromiso para la implementación del sistema.		ICBF	27/08/2008 09/11/2008		
2.5.2. Entregarles a las instituciones y comunidades el sistema único de detección y vigilancia.	A 09/11/2008, al menos el 70% de instituciones líderes y agentes de comunidad se han reportado con ficha única.	SECRETARÍA MUNICIPAL	27/08/2008 09/11/2008		
2.5.3. Brindarles asistencia técnica y acompañamiento a las instituciones.		ICBF	26/10/2008 31/12/2008		
2.5.4. Acoplar datos para análisis.		OBSERVATORIO DE SALUD PÚBLICA	27/08/2008 31/12/2008		
2.5.5. Implementar campañas de denuncia.		POLICÍA	01/03/2008 31/12/2008		
2.5.6. Hacer publicaciones.		OBSERVATORIO DE SALUD PÚBLICA - ICBF	31/12/2008 20/02/2008		

BUCARAMANGA  
HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO

FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 3: ATENCIÓN

Las familias están siendo atendidas de manera integral.

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
3.1. Implementar planes institucionales de atención.					
3.1.1. Realizar evaluación (diagnóstico) de la calidad de la atención en instituciones competentes.		- ICBF - C.Z. CARLOS LLERAS - C.Z. LCG - Ts - Ps	01/03/2008 15/04/2008		
3.1.2. Realizar encuesta para conocer necesidades de la población atendida y priorizarlas.		- ICBF - C.Z. CARLOS LLERAS - C.Z. LCG - Ts - Ps	01/03/2008 15/04/2008		
3.1.3. Definir acciones por áreas de atención.		- ICBF - C.Z. CARLOS LLERAS - C.Z. LCG - Ts - Ps	16/04/2008 25/04/2008 01/05/2008 15/05/2008		
3.1.4. Establecer responsabilidades en cada institución.	A 31/07/2008, al menos el 70% de las entidades competentes ha implementado un plan de atención.	- ICBF - C.Z. CARLOS LLERAS - C.Z. LCG - Ts - Ps	16/04/2008 25/04/2008 01/05/2008 15/05/2008		
3.2. Capacitar a servidores del área de justicia, salud y protección en atención integral a VIF.					

BUCARAMANGA  
HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL  
PLAN OPERATIVO

FEBRERO-DICIEMBRE 2008  
COMPONENTE 3: ATENCIÓN

Las familias están siendo atendidas de manera integral.

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
3.2.1. Convocar al personal de las instituciones competentes.		- FISCALÍA - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	20/05/2008 30/05/2008		
3.2.2. Definir necesidades de capacitación por áreas.	A 30/09/2008, al menos el 50% de los eventos de capacitación programados se han realizado.	- FISCALÍA - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	20/05/2008 30/05/2008		
3.2.3. Desarrollar un programa de capacitación.		- FISCALÍA - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	01/07/2008 30/11/2008		
3.3. Elaborar un protocolo de atención interinstitucional.					
3.3.1. Realizar un inventario de entidades competentes.		- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	15/05/2008 20/05/2008		
3.3.2. Hacer una convocatoria institucional para conocer la oferta institucional		- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	15/05/2008 20/05/2008		

BUCARAMANGA

HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL

PLAN OPERATIVO

FEBRERO-DICIEMBRE 2008

COMPONENTE 3: ATENCIÓN

Las familias están siendo atendidas de manera integral.

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
3.3.3. Fortalecer el comité de atención integral a VIF.		- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	05/07/2008 05/09/2008		
3.3.4. Asignar tareas en cada institución.		- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	05/07/2008 05/09/2008		
3.3.5. Realizar un documento de protocolo de atención.		- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	01/08/2008 31/10/2008		
3.3.6. Socializar a nivel municipal el protocolo de atención.	A 10/12/2008, se ha socializado el protocolo de atención con el 80% de las entidades competentes.	- PROCURADURÍA Y T.S. - SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL	01/11/2008 15/12/2008		

BUCARAMANGA

HAZ PAZ

PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL

PLAN OPERATIVO

FEBRERO-DICIEMBRE 2008

COMPONENTE 4: TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Las instituciones operan eficientemente

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
1.1. Desarrollar un programa de formación y perfeccionamiento permanente de competencias laborales.					
1.1.1. Establecer necesidades de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento.		ICBF (SSB)	15/03/2008 15/06/2008		
1.1.2. Conocer acerca de las competencias actuales y de cuáles servirían como punto de reinicio.					
1.1.3. Diseñar el programa de formación y perfeccionamiento de competencias laborales.	A 15/04/2008, al menos el 70% de las instituciones ha implementado el programa de capacitación continua.		01/07/2008 30/09/2008		
1.1.4. Implementar un programa de capacitación continua		REGIONAL ICBF	15/10/2008 30/10/2008		
1.2. Organizar la estructura de procesos y procedimientos que dirigen la operatividad de la institución.					

**BUCARAMANGA**  
**HAZ PAZ**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL**  
**PLAN OPERATIVO**  
**FEBRERO-DICIEMBRE 2008**  
**COMPONENTE 4: TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL**  
**Las instituciones operan eficientemente**

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
4.2.1. Describir las acciones que realiza cada funcionario y su relación con las de los otros.		PLANEACIÓN MUNICIPAL (ICBF)	01/04/2008 30/05/2008		
4.2.2. Realizar análisis de procesos con los funcionarios.			01/06/2008 30/06/2008		
4.2.3. Diferenciar los procesos fundamentales de los procesos de apoyo.			01/06/2008 30/06/2008		
4.2.4. Elaborar los manuales de procesos y procedimientos claves.	A 30/06/2008, al menos el 70% de las instituciones cuenta con manuales de procesos validados.		30/06/2008 30/11/2008		
4.2.5. Revisar sistemas que se encuentran operando y que tienen éxito.					
4.3. Implementar un sistema de gestión de recursos humanos.					
4.3.1. Establecer un diagnóstico del recurso humano.		PLANEACIÓN MUNICIPAL (ICBF)	15/03/2008 15/04/2008		
4.3.2. Realizar análisis de cargos.			30/04/2008 30/10/2008		
4.3.3. Elaborar perfiles de los profesionales que se necesitan.	A 30/12/2008, al menos el 70% de las instituciones cuenta con perfiles elaborados de los profesionales.		30/04/2008 30/10/2008		

**BUCARAMANGA**  
**HAZ PAZ**  
**PLAN ESTRATÉGICO INTERINSTITUCIONAL**  
**PLAN OPERATIVO**  
**FEBRERO-DICIEMBRE 2008**  
**COMPONENTE 4: TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL**  
**Las instituciones operan eficientemente**

ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	MONTOS
4.3.4. Gestionar la contratación de personal idóneo.			01/11/2008 30/12/2008		
4.3.5. Implementar un proceso de evaluación y desempeño laboral.			01/06/2008		
4.4. Implementar programas de salud ocupacional y bienestar social.					
4.4.1. Hacer análisis de puestos de trabajo.		MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL	01/03/2008 30/07/2008		
4.4.2. Identificar los riesgos.			01/03/2008 30/07/2008		
4.4.3. Hacer un panorama de riesgos.			01/09/2008 30/09/2008		
4.4.4. Diseñar un programa de salud ocupacional.			01/08/2008 30/09/2008		
4.4.5. Diseñar un programa de bienestar social.	A 30/11/2008, al menos el 80% de las instituciones ha implementado programas de salud ocupacional y bienestar social.		01/09/2008 30/10/2008		
4.4.6. Evaluar la pertinencia del programa de salud ocupacional y bienestar social.			01/03/2008		

## EVALUACIÓN DEL TALLER

### ¿DE QUÉ ME SIRVIÓ?

- Excelente guía. Lo expuesto fue claro y nos servirá para ser objetivos en la elaboración de proyectos.
- Los asistentes quedaron satisfechos y motivados.
- Felicitarlos y agradecerles por todos los conocimientos transmitidos.
- Destaco la organización para trabajar.
- La capacidad de hacerse entender.
- La responsabilidad con que se manejó el taller.
- La lúdica con que se realizó el mismo.
- Metodología participativa.
- Contenido conceptual.
- Desempeño del expositor, su conocimiento, organización y disciplina.
- La experiencia, el conocimiento del facilitador de la temática: Dr. Diego Martínez.
- La metodología utilizada.
- Su actitud positiva en el desarrollo del taller.
- Excelente metodología.
- Valiosa la información suministrada en cuanto a la elaboración de un plan.
- Explicaciones claras, concretas, acompañadas de ejemplos que permitieron un muy buen entendimiento.
- El conocimiento de Diego.
- El respeto de la opinión de los asistentes por parte de Diego.
- Poder continuar el proceso de aprendizaje.
- La organización y desarrollo del ejercicio.
- La mejor forma de comprender esta metodología es con ejemplos claros. Excelente la didáctica de Diego. Gracias.
- Esclareció los conceptos de los proyectos desde su estructura.
- Retomó la planeación desde la base, para realmente poder lograr metas.
- Más allá de grandes cifras, obtener resultados de impacto.
- La metodología práctica que permite aplicar los conocimientos adquiridos.
- Otra manera de formular planes y proyectos.
- Conocer otra herramienta.
- Conocer la manera como los organismos internacionales diseñan y exigen proyectos.
- Metodología didáctica.
- Analizar y replantear ideas tradicionales que no conducen a una finalidad.
- Conocer cómo se plantea el Marco lógico.
- Excelente capacitación.

- La metodología utilizada.
- Contenido y claridad en el desarrollo del tema.
- Cumplimiento de objetivos.
- Clarificación y adquisición de nuevos conocimientos.
- Dominio del tema por el facilitador.
- Excelente el expositor en el dominio del tema, manejo del auditorio, metodología dinámica y participativa.
- Hubo muy buena participación de las entidades invitadas.
- Apropiación de una herramienta.
- Es una estrategia práctica y concreta.
- Requiere ser profundizada.
- Excelente conocimiento del tema por parte del consultor.
- Felicitaciones.
- Conocer cómo debe ser un real proceso de planificación, aterrizado, coherente y con impacto.
- Manejo del tema.
- Excelente método y materiales usados.
- Respeto a los participantes.
- Buena metodología y creatividad.

### ¿QUÉ HARÍA FALTA?

- Tiempo corto para la amplitud del tema.
- Muy corto el tiempo, lo cual hizo que se trabajaran aspectos muy rápidamente.
- Mejorar la logística en cuanto a refrigerios, porque el día de trabajo es muy largo.
- Tiempo corto, refrigerios.
- Poco tiempo para dejar un poco más claros los conceptos.
- Faltan las memorias.
- Muy extenso el tema para trabajarse en dos días.
- No tener más tiempo para continuar aprendiendo.
- Es mejor si se programa con más anticipación la actividad.
- Más tiempo para desarrollar la metodología.
- Disponer de mayor tiempo para adquirir más conocimientos.
- Muy corto el tiempo.
- Se requiere de más tiempo para profundizar mejor el tema.
- Ampliar el tiempo para el diseño del plan.

## BIBLIOGRAFÍA PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS

- AECI, **Metodología de gestión de proyectos de la Cooperación Española**, "La Matriz de Planificación del proyecto". Madrid, 2000.
- AID. **Designing Monitoring and Evaluation Systems: Issues and Opportunities**. Evaluation Occasional Paper n.º 14. Washington, October 1987 (Document Order n.º PN-AAY-391), by Chris Herman (Bureau for Program Policy and Coordination, A.I.D.).
- AID. **Management System International, Seminario/taller monitoreo y evaluación**, Colombia-DNP, Bogotá, septiembre 1993.
- BID. **Evaluación: Una herramienta de gestión, para mejorar el desempeño de los proyectos**. Oficina de Evaluación (EVO). BID, Washington, 1997.
- BID. **The Logical Framework**. Departamento de Análisis de Proyecto, mayo de 1993.
- BOBROW, Edwin E. **10 Minute Guide to Planning**. Mac Millan Spectrum, New York, 1998.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, **Gestión del Ciclo de un Proyecto**. Bruselas, 1993.
- CORPOICA. **Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico**, 1995.
- DAC. **Principles for Project Appraisal**. OECD, Paris, 1988.
- DNP. **Banco Nacional de Programas y Proyectos, Marco Legal**, pro-manuscrito. Santafé de Bogotá, 1996.
- DNP. **Sistema Nacional de Evaluación, Sinergia, El Plan Indicativo, una herramienta de gestión**, pro manuscrito. Santafé de Bogotá, agosto 1995.
- FORESTER, John, **Planning in the Face of Power**, University of California Press, Berkeley, 1989.
- FORMISANO, Roger A. **Manager's Guide to Strategy**. Mc Graw-Hill, New York, 2004.
- FOSBERG, Kevin. Ph.D. (et al). **Visualizing Project Management**. John Wiley and Sons, New York, 1996.
- GODET, Michel. **De la Anticipación a la Acción**. Alfaomega / Marcombo, 1995.
- GOETHART, Reinhard, y HAMDI, Nabel. **La Microplanificación**, pro manuscrito. Londres, 1988.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T. y STEVENSON, Jerry G. **Cases and Applications in Non Profit Management**, F.E. Peacock Publishers, Inc. Itasca, Illinois, 1998.
- GÓMEZ GALÁN, Manuel et al. **El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo**. CIDEAL, Madrid, 1999.
- GTZ. **Glossar: Projektabwicklung in der Technischen Zusammenarbeit**. Eschborn, 1989.
- GTZ. **Monitoring und Evaluierung in Projekten der Technischen Zusammenarbeit**. Eschborn, 1992.
- HALL, Peter. **Great Planning Disasters**. University of California Press, Berkeley, 1984.
- HARRIS, Jean. **Project Management**. Mc Graw-Hill, London, 1997.
- HELDMAN, Kim. **Project Management Jump Start** Sybex. San Francisco, 2003.
- HYUN-SIK Chang, Arthur M. Fell and Michael Laird with the assistance of Julie Seif, "Project and programme aid" en **A Comparison of Management Systems for Development Cooperation in OECD/DAC Members**. OECD, Paris, 1999.
- KENDRICK, Tom. **The Project Management Tool Kit**. Amacom, New York, 2004.
- KYLE, Mackenzie. **Making It Happen, A non technical guide to project management**. John Wiley and Sons, Canada, Toronto, 1966.
- LEWIS, James P. **Fundamentals of Project Management**. Amacom, New York, 1997.
- LEWIS, James P. **Project, Planning, Scheduling & Control**. Irwin, Chicago, 1995.
- MATUS, Carlos. **PES, Guía de análisis teórico**. Seminario de Gobierno y Planificación. Caracas, Fundación Altadir, 1994.
- MENDES, Gaston A. **Cómo hacerlo y hacerlo bien, Manual de gestión de proyectos de organizaciones privadas de desarrollo**. Panamá, 1984.
- MINGUS, Nancy. **Project Management in 24 hours**. Alpha, Indianápolis, 2002.
- MINTZER, Rich. **The Everything Project Management Book**. Adams Media Corp, Avon, 2002.
- MIRANDA, Juan José. **Gestión de Proyectos**. MM editores, Bogotá, 2001.
- MOJICA SASTOQUE, Francisco. **La Prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro**. Legis, Bogotá, 1991.
- MOSSE, Roberto, y SONTHEIMER, Leigh Ellen. **Performance Monitoring Indicators Handbook**, World Bank Technical Paper, n.º 334, Washington, 1996.
- OGLIASTRI, Enrique. **Manual de Planeación Estratégica, Teoría y método**. TM Editores, Bogotá, 2000.
- PNUD. **Directrices relativas a la formulación de proyectos y al formato de los documentos de proyectos**, Mayo, 1991.
- QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. **Evaluación de Proyectos Sociales**. FES, Cali, 2000.
- ROSSI, Peter H., FREEMAN, Howard E. **Evaluation, a systematic approach**. Beverly Hills.
- SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**, 2a ed, Mc Graw-Hill, México, 1991.
- STEINER, George A. **Strategic Planning**. Free Press, New York, 1997.
- SULLIVAN, Gordon R. **Hope is not a Method**. Broadway Books, New York, 1997.
- TAYLOR, James. **A Survival Guide for Project Managers**. Amacom, New York, 1998.
- THE WORLD BANK. **Assesing Development Effectivness, Evaluation in the Bank and International Finance Corporation**. Washington, 1994.
- THE WORLD BANK. **Designing Project Monitoring and Evaluation**. Washington, 1996.
- THOMSETT, Michael C. **The Little Black Book of Project Management**. Amacom, New York, 1990.

- UNDP. **Monitoreo y Evaluación orientados a la obtención de resultados. Manual para los administradores de Programas.** OESP, New York, 1997.
- VALADEZ, Joseph, BAMBERGER, Michael. **Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries.** EDI Developing Studies, The World Bank, Washington, 1997.
- WILLIAMS, Paul B. **Getting a Project Done On Time.** Amacom, New York, 1996.
- ZOPP. **Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos,** Introducción al método. Eschborn, 1998.

### **Páginas WEB**

- [www.worldbank.org/html/oed/evaluation/about.html](http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation/about.html)
- [www.geocities.com/](http://www.geocities.com/)
- The World Bank Group, Info Shop, Project Cycle, Washington, 1999. [www.worldbank.org/html/pic/projcyd.htm](http://www.worldbank.org/html/pic/projcyd.htm)
- CIDA, Overview of the Bilateral Project Cycle, 1999. File:///Ai/shaping21canada
- UNDP, "Formulating Programmes and Projects" en Programming Manual, New York, 1999. [www.undp.org/toppages/discover/index.html](http://www.undp.org/toppages/discover/index.html)
- [www.undp.org](http://www.undp.org) (En la página inicial buscar "Proyectos" para ilustración de múltiples experiencias en los países).
- [www.oecd.org/dac](http://www.oecd.org/dac) (Buscar DAC Network on Development Evaluation)
- [www.redprodepaz.org](http://www.redprodepaz.org) (sobre metodología ZOPP)
- [www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp](http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp) (Marco Lógico para el diseño de proyectos / Monitoreo).
- [www.monografias.com/trabajos27/marco-logico/marco-logico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos27/marco-logico/marco-logico.shtml)
- [www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489es\\_](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489es_)

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar  
Avenida Carrera 68 No. 64C-75 • PBX 437 7630  
Línea Gratuita Nacional Bienestar Familiar 01 8000 91 8080