

INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO A LOS PLANES INTEGRALES TERRITORIALES DE DROGAS - PITD

Guía para el monitoreo y seguimiento a la implementación y ejecución de los PITD con el propósito de generar un proceso de mejoramiento continuo y la toma de decisiones para enfrentar el problema de las drogas

**Ministerio de Justicia y del Derecho
Oficina de las Naciones Unidas contra la
Droga y el Delito - UNODC**

Diciembre de 2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO CONCEPTUAL Y SU APLICACIÓN AL SEGUIMIENTO DE LOS PLANES INTEGRALES TERRITORIALES DE DROGAS	4
1.1. ¿QUÉ MIDE? DENTRO DEL MUNDO DE POSIBILIDADES QUE SE TIENE, ¿QUÉ ES LO QUE DEFINITIVAMENTE SE CONSIDERA FUNDAMENTAL COMO OBJETO DE MEDICIÓN?	5
1.2. ¿CUÁNDO SE MIDE Y QUIÉNES LO MIDEN?	5
1.3. ¿CÓMO LO MIDO?	6
1.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL INDICADOR	6
1.5. ¿PARA QUÉ ME SIRVE LA INFORMACIÓN QUE GENERA EL SEGUIMIENTO?	7
1.6. ¿QUÉ INFORMACIÓN ES FUNDAMENTAL DAR A CONOCER Y EN QUÉ ESPACIOS?	7
2. PASO A PASO: SEGUIMIENTO A LOS PLANES DEPARTAMENTALES DE DROGAS CON REVISIÓN DE ACTIVIDADES	9
2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN	9
2.2. REPORTE DE AVANCE DE LOS PLANES	9
2.3. ACTORES EN EL SEGUIMIENTO A LOS PITD	10
2.4. PERIODO DEL SEGUIMIENTO	11
2.5. SISTEMA DE REPORTES	12
2.6. PROCESO DEL SEGUIMIENTO A LOS PITD	12
2.6.1. Rutas para la recolección de la información de avance de las actividades del PITD	13
	14
2.6.1.1. Ruta de seguimiento 1	14
2.6.1.2. Ruta de seguimiento 2	15
2.6.1.3. Formato Reporte de Avance PITD	15
2.6.1.3.1. Información Pre existente para registro en el Formato Reporte de Avance PITD	15
	16
2.6.1.3.2. Información a diligenciar en el Formato Reporte de Avance PITD	16
	17
2.6.1.4. Matriz de Avance según el Nivel de Ejecución	18
2.6.1.4.1. Priorización de información para reportar al Gobierno Municipal o Consejo Seccional de Estupeficientes	19
	20
2.6.1.4.1.1. Con base en la Semaforización	20
2.6.1.4.1.2. Con base en el Avance por Línea Estratégica o Componente del PITD	20
2.6.1.5. Toma de decisiones	20
2.6.1.6. Consideraciones Finales	21
3. Bibliografía	22

INTRODUCCIÓN

El presente documento, se realiza con el propósito de consolidar y organizar las instrucciones para el seguimiento a los Planes Integrales Territoriales de Drogas – PITD. Se espera que ésta ruta de acción facilite el proceso de monitoreo y seguimiento a funcionarios y contratistas encargados de esta actividad en las entidades territoriales con competencias y acciones conexas en la atención a la problemática de drogas. Igualmente, contribuir en la organización del proceso con la definición de los procedimientos, los roles de cada actor, la periodicidad de las acciones de seguimiento y la consolidación de un sistema de reportes que permita la documentación del proceso, la medición y el ajuste o reformulación para el mejoramiento en el cumplimiento de las acciones de los PITD.

El documento se realiza teniendo en cuenta la estructura de los PITD formulados por los equipos de trabajo de la institucionalidad en el territorio, agrupados en el Comités Territoriales de Drogas (en adelante CTD) y en el caso de los Departamentos liderados por la Secretarías de Salud y las Secretarías de Gobierno y asesorados por los equipos del Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud y Protección Social y UNODC.

En general, el actor responsable de realizar el proceso de formulación y seguimiento a la PITD es el Consejo Seccional de Estupefacientes (en adelante CSE) a través de la Secretaría Técnica de este órgano. El Ministerio de Justicia y del Derecho (en adelante MJD) apoya y asesora en la construcción y recomendación de modelos y formas de implementar el seguimiento y el Departamento es responsable de implementar y ejecutar las acciones relacionadas de acuerdo a sus capacidades y competencias.

La actividad de seguimiento propone a los equipos de trabajo una programación, un agendamiento específico para abordar el tema en la reunión del CTD, la entrega de información previa por parte de cada entidad o dependencia responsable de meta en el PITD, el análisis y la consolidación de un reporte que muestre los avances del PITD basado en la medición de los indicadores que indique el cumplimiento de la meta con destino al CSE.

Este documento incorpora el marco conceptual de los instrumentos de seguimiento aplicado al caso que nos ocupa, la estructura de los PITD y finalmente en detalle los pasos, la aplicación de los formatos que consolidan los reportes del ejercicio de seguimiento, su utilidad y su presentación.

1. MARCO CONCEPTUAL Y SU APLICACIÓN AL SEGUIMIENTO DE LOS PLANES INTEGRALES TERRITORIALES DE DROGAS

Para que sea posible un oportuno seguimiento, éste debe ser tenido en cuenta desde el proceso mismo del diseño, de esta forma la fase de seguimiento tendrá una mayor probabilidad de éxito y la necesidad de efectuar ajustes al proceso se minimizará, factor que en algunos casos puede implicar recursos adicionales no disponibles, una vez la política ha sido formulada e implementada.

Para determinar el mejor tipo de seguimiento a aplicar a los PITD se deben responder las siguientes preguntas acerca del seguimiento que se desea realizar:

1.1. ¿QUÉ MIDE? DENTRO DEL MUNDO DE POSIBILIDADES QUE SE TIENE, ¿QUÉ ES LO QUE DEFINITIVAMENTE SE CONSIDERA FUNDAMENTAL COMO OBJETO DE MEDICIÓN?

El seguimiento puede clasificarse en función de la etapa de la política pública objeto de monitoreo. Se puede enfocar en la *ejecución*, centrándose en el monitoreo a los recursos, insumos, procesos y actividades realizadas en una política pública para la entrega de productos o servicios a un determinado grupo poblacional. Por otro lado, el seguimiento puede centrarse en los resultados de corto y largo plazo alcanzados como resultados de la implementación de una política pública (ver Figura 1).



Fuente: World Bank- BIRF (2000).

Fuente: Elaboración UNODC 2014

El seguimiento propuesto para los PITD se encuentra enmarcado en **el monitoreo al cumplimiento de las actividades propuestas en la estructura de los PITD** (ver Figura 2).

Figura 2. Seguimiento al cumplimiento de la actividad



Objetivos operativos	Estrategias	Actividades	Población Beneficiaria	Ubicación Geográfica	Indicador	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Presupuesto

Fuente: Elaboración UNODC 2016

Las actividades representan la batería de productos y servicios por medio de los cuáles se espera alcanzar los resultados y por esta vía cumplir los objetivos establecidos en los PITD, es decir que el seguimiento da cuenta del cumplimiento del objetivo.

1.2. ¿CUÁNDO SE MIDE Y QUIÉNES LO MIDEN?

Estas dos preguntas plantean un reto a nivel organizativo con la necesidad de definir roles, los reportes y tiempos de quienes hacen el seguimiento. Esto es primordial para establecer las rutas de seguimiento a los PITD.

Dentro de la matriz operativa, los PITD cuentan con una columna identifica al responsable de cada actividad y del cumplimiento del indicador y la meta. En principio, son funcionarios y contratistas de entidades o dependencias responsables, quienes realizan el proceso de recolección de información sobre las actividades, es decir son ellos *quienes siguen*. La complejidad en el ejercicio se presenta cuando una actividad está a cargo de dos o más entidades. En este caso, es necesario concertar la designación de un *gerente de reporte de meta* para cada actividad, que consolide la información de la meta, mida el indicador y con base en la medición aporte una descripción cualitativa del cumplimiento y en general reporte el avance en el momento del seguimiento en los instrumentos de recolección del presente instructivo.

1.3. ¿CÓMO LO MIDO?

“Cómo lo mido” está relacionado con los instrumentos diseñados para tal fin. En el caso de los PITD, al estar enfocado el ejercicio de seguimiento en las actividades, los instrumentos de medición serán los indicadores consignados en la matriz operativa de cada Plan. Hay que tener en cuenta que toda herramienta es susceptible de ajustes, puesto que tanto los PITD como las entidades o dependencias responsables del reporte de meta presentan dinámicas particulares, por lo tanto, las herramientas metodológicas deben entenderse como una ayuda y nunca como una camisa de fuerza, donde el error más común, es pretender que la realidad se adapte a los instrumentos y no al contrario. Esta flexibilidad para la adaptación de las herramientas metodológicas a la realidad se

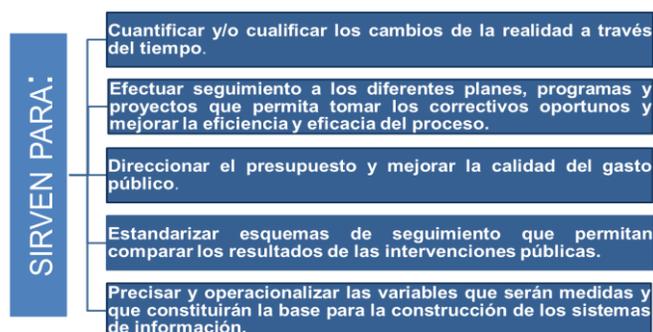
ogra en parte con los indicadores. En la siguiente sección se presenta cómo revisar, formular o reformular los indicadores de las actividades.

1.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL INDICADOR

La definición de indicador que se trabaja en la presente Guía es:

Un indicador es un **instrumento de medición** que permite **observar** el **cambio** de una **variable** con respecto a otra.

Es fundamental tener en cuenta las siguientes ventajas que tienen los indicadores y por qué es relevante prestarles una singular atención:



Fuente: Elaboración UNODC 2014

Una vez se entiende qué es un indicador, la pregunta relevante es: *¿Cómo debo formular entonces los indicadores para que efectivamente estos me permitan medir lo que quiero medir?* Aunque la formulación de los PITD incorporó los indicadores con fundamento en las actividades, debemos precisar que es posible hacer cambios de acuerdo a las justificaciones técnicas que explique el gerente de reporte de meta y elevada esta decisión al Consejo Seccional de Estupefacientes, para el caso de la modificación de los PITD de los Departamentos.

- **Tipo de indicadores:** debido a que son diferentes los niveles de medición, es importante saber exactamente y con claridad qué es preciso medir en cada actividad del PITD.
- **Confirme si lo que quiere medir se relaciona con el contenido de su PITD:** debe existir una lógica de relación, es importante confirmar que lo que usted quiere medir está relacionado de una forma clara con la actividad propuesta.
- **Revise la formulación de sus indicadores:** el proceso para formular el indicador debe ser minucioso, debido a que si éste no queda bien formulado no se podrá medir. Para evitar esto, revise cómo están formulados sus indicadores y tenga en cuenta que un buen indicador debe tener dos elementos: 1. El objeto a cuantificar (Sujeto) y 2. La condición deseada del objeto (verbo).

Al escribir el indicador, en algunos casos se le puede agregar la palabra número antes del sujeto (esto ayuda a definir que lo que se quiere medir es una cantidad específica) o se puede escribir la fórmula del indicador. Ejemplo:

- ✓ Municipios + Vinculados + al Programa
- ✓ Número de + cupos en educación primaria + asignados
- ✓ Número de puestos de control instalados en el año 2014 / total de puestos de control a instalar durante el cuatrienio*100

- **Póngale Crema a su indicador:** una vez formulados los indicadores, es importante comprobar que quedaron bien formulados. Para este fin, tenga en cuenta que el indicador cumple con lo siguiente:

C R E M A	Claro: preciso e inequívoco
	Relevante: apropiado al tema en cuestión.
	Económico: disponible a un costo razonable
	Medible: abierto a validación independiente
	Adecuado: ofrece una base suficiente para estimar el desempeño

[Ruseik y Rist 2005.](#)

Una vez analizada la consistencia de la actividad y el indicador, verificamos la coherencia de los tres elementos: la actividad, el indicador y la meta. Como se había mencionado, en caso de encontrar inconsistencias que impiden el cumplimiento de la actividad o la medición correcta de su ejecución, la Secretaría Técnica del Consejo Seccional de Estupefacientes en el caso del PITD departamental debe reportar el hallazgo a la entidad o entidades responsables y concertar su ajuste o reformulación para discusión y aprobación en el CSE. En caso de los PITD municipales es imperativo analizar el tema el comité municipal de reducción de consumo y control de la oferta y proceder con el ajuste o reformulación dejando constancia en el acta de la sesión de análisis.

1.5. ¿PARA QUÉ ME SIRVE LA INFORMACIÓN QUE GENERA EL SEGUIMIENTO?

Es importante saber cuál será la utilidad de la información. El uso de la información está relacionado con diferentes aspectos. El primero y quizá el más relevante de todos, es la toma de decisiones. La información es útil en tanto permite dirigir los procesos, hacer cambios en tiempo oportuno y observar el camino que van tomando las acciones para hacer los ajustes necesarios.

Como el seguimiento es un proceso que involucra a una serie de actores que interactúan en diferentes niveles y cuyo margen de acción varía, es fundamental comprender que esta toma de decisiones no se limita al nivel de la gerencia, está relacionada con todos los ámbitos del PITD, como los aspectos operativos, por tanto, los ajustes a tiempo en los niveles indicados, disminuyen la probabilidad de cometer errores que quizá más adelante serán muy difíciles de solucionar.

1.6. ¿QUÉ INFORMACIÓN ES FUNDAMENTAL DAR A CONOCER Y EN QUÉ ESPACIOS?

Socializar la información permitirá la toma eficiente de decisiones en tiempo real a la vez que evidenciará la transparencia del proceso para todos los involucrados y para aquellos que no han estado directamente relacionados. Es relevante pensar en los espacios y los medios a través de los cuales se dará a conocer la información resultante del seguimiento realizando un análisis de quienes y para que requieren esta información en sus procesos.

Los pasos que a continuación se proponen para el seguimiento a los PITD permite establecer la ruta para ello y responde otras preguntas que surgen en la implementación de un modelo de seguimiento.

2. PASO A PASO: SEGUIMIENTO A LOS PLANES DEPARTAMENTALES DE DROGAS CON REVISIÓN DE ACTIVIDADES

El presente Instructivo propone realizar el proceso de seguimiento mediante la revisión de actividades y busca someter a prueba y ajustar o reformular -cuando se requiera- las actividades, metas o indicadores de los PITD. El proceso de seguimiento de los PITD requiere que, i) estén conformados los órganos consultores de drogas de la entidad territorial (comité territorial de reducción del consumo y control de la oferta de SPA y Consejo Seccional de Estupefacientes), preferiblemente con un reglamento de funcionamiento aprobado y adoptado en acto administrativo para validar la toma de decisiones, ii) que se haya formulado un plan integral de drogas (abordaje de estrategias para la reducción del consumo y el control de la oferta de sustancias psicoactivas) debidamente aprobado en la instancia correspondiente y adoptado por acto administrativo que implemente e incorpore el PITD en el sistema de planeación de la entidad territorial y genere el carácter vinculante en el territorio para su ejecución.

El objetivo de este seguimiento es revisar la totalidad de actividades del PITD, realizar su ajuste o reformulación y la medición que deriva en un sistema de reportes que permite la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la implementación y ejecución de la política de drogas en los territorios.

El siguiente paso a paso busca explicar cómo se hace el *seguimiento con fundamento en la revisión de actividades*. Para esto es preciso entender cómo ha sido formulado el PIDT, es decir, el sistema de seguimiento debe adaptarse en lo posible a la estructura del PITD.

2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN

La estructura de los PITD resulta de la aplicación de la metodología del marco lógico ajustada a la coyuntura y necesidad del proceso de planificación de acciones para enfrentar la problemática de las drogas en los territorios y las etapas logradas en el acompañamiento y asesoría del Ministerio de Justicia y del Derecho y del Ministerio de Salud y Protección Social y UNODC, documentadas y organizadas en el “Instructivo para la formulación, ajuste y seguimiento a la gestión de los Planes Integrales Territoriales de Drogas”.

La metodología para la formulación parte de una reinducción a los representantes de las instituciones que pertenecen al CTD sobre la metodología de formulación del PITD, el marco conceptual, jurídico e institucional de la política de drogas, una síntesis de la caracterización regional de la problemática asociada a las drogas en el territorio que se pretende intervenir, la calificación del nivel de afectación del consumo y los fenómenos de criminalidad de drogas a los municipios, corregimientos, veredas, barrios entre otras ubicaciones y la identificación y priorización de las problemáticas en consumo y oferta de sustancias psicoactivas.

Una vez priorizadas las problemáticas se formulan los objetivos generales por líneas estratégicas y seguidamente se despliegan los componentes de la cadena de las drogas construyendo los objetivos específicos u operativos, de donde se derivan las estrategias, actividades, población objetivo, ubicaciones geográficas para las intervenciones, los indicadores, las metas, los medios de verificación, los responsables y el presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos y/o la fuente de los recursos.

De acuerdo a lo anterior, el PITD debe contar con una matriz operativa que informa la línea estratégica y su objetivo, de donde se despliegan once (11) columnas que incorporan la información indicada así: componentes de la cadena de drogas, objetivos específicos u operativos, estrategias, actividades, poblaciones objetivo, ubicaciones geográficas de la intervención, indicadores, metas, medios de verificación, responsable y presupuesto. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Sección de un Plan Integral Territorial de Drogas

Fortalecimiento Institucional										
Línea estratégica 4:	Fortalecer y articular las capacidades técnicas, logísticas y humanas para el diseño e implementación del Plan Integral Departamentales de Drogas.									
Objetivo:	Fortalecer y articular las capacidades técnicas, logísticas y humanas para el diseño e implementación del Plan Integral Departamentales de Drogas.									
Componente	Objetivos operativos	Estrategia	Actividades	Población beneficiaria	Ubicación geográfica de la intervención	Indicador	Meta	Medios de verificación	Responsable	Presupuesto
Coordinación interinstitucional	Consolidar instancias para la efectiva gestión política en el territorio	Consolidación de escenarios de gestión política (Consejos y Comités de drogas).	Actualizar actos administrativos de reglamentación del CSE y CDD, y elaborar el decreto de adopción de PIDD	Comunidad en general	Departamento	Número de Actos administrativos elaborados y aprobados	2	Documentos de los actos administrativos	Secretaría de Gobierno y Secretaría de Salud Departamental - Ministerio de Justicia y del Derecho	Por definir

Al examinar la estructura de los PITD, el elemento que reporta el “qué hacer”, es la “actividad”; su ejecución permite cumplir el objetivo general y el específico u operativo, por lo tanto el seguimiento propuesto mide las etapas de pre inversión (perfiles, estudios, diseños, alistamiento, planeación de acciones, entre otros), la ejecución y operación de cada una de las actividades del PITD.

En este momento de la formulación del PITD es donde los indicadores recobran una singular importancia porque son la principal herramienta del seguimiento, por tanto es fundamental realizar su correcta formulación enfatizando en la consistencia y pertinencia frente a la actividad, el logro de su medición y verificación y la coherencia con las actividades del PITD. Se sugiere que las carteras de gobierno y salud, como cabezas de la coordinación colegiada del CTD, realicen una revisión exhaustiva del cumplimiento de las características mencionadas para los indicadores y las metas del PITD, en materia de control a la oferta ilícita y la reducción del consumo de SPA.

2.2. REPORTE DE AVANCE DE LOS PLANES

Como se mencionó en la primera sección de este instructivo, el seguimiento de los PITD está enfocado en la *ejecución*, centrándose en el monitoreo a los recursos, insumos, procesos y actividades realizadas para el desarrollo de la política de drogas, que deriva en la entrega de productos o servicios a un determinado grupo poblacional.

Lo anterior implica la necesidad de reportes, por ello en esta etapa se solicita a los responsables del reporte de meta, proporcionar información sobre el avance de las actividades.

2.3. ACTORES EN EL SEGUIMIENTO A LOS PITD

Los actores relevantes dentro del proceso de seguimiento son el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud y Protección Social, las entidades territoriales y los órganos consultivos de la política de drogas, el Consejo Nacional de Estupefacientes, los Consejos Seccionales de Estupefacientes y los comités territoriales de reducción del consumo y control de la oferta de sustancias psicoactivas, además las instituciones públicas y privadas que hace parte de estos órganos y que tienen competencias y funciones en la atención al problema de las drogas y el desarrollo de estrategias de los sectores contribuyen a la disminución del consumo y la disponibilidad de drogas en Colombia. A continuación se explica en detalle cada uno de los actores mas relevantes y el rol que desempeñan en el seguimiento al PITD:

Tabla 2. Actores responsables del seguimiento a los PITD.

Actor	Rol
Ministerio de Justicia y del Derecho – MJD	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, socializar y acompañar a la Secretaria Técnica del CSE con metodologías para el seguimiento al PITD y reportar al Consejo Nacional de Estupefacientes. - Dinamizar, apoyar y asesorar el proceso de preparación del CTD y del CSE.
Secretaria Técnica del Consejo Seccional de Estupefacientes – CSE y Coordinadores CDD	<ul style="list-style-type: none"> - Remitir a las diferentes entidades que tienen actividades dentro del PITD el Formato de Reporte de Avance del PITD con las instrucciones para el diligenciamiento. - Liderar el proceso de recolección y consolidación de la información necesaria para la realización de la sesión del CTD. - Recibir la matriz diligenciada para su posterior análisis y preparación del reporte de seguimiento ajustado en el CTD con destino al CSE o al Gobierno Municipal. - Definir la fecha y convocar a las instituciones que hacen parte del CTD a la sesión para realizar seguimiento al PITD.
Entidades o instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y reportar el avance en los

responsables de metas en el PITD.	compromisos adquiridos en el marco de la formulación del PITD y preparar los informes para el Consejo Nacional de Estupefacientes.
Consejo Seccional de Estupefacientes – CSE y Gobiernos Municipales	- Es la instancia encargada de la toma de decisiones respecto al reporte de avance del PITD, recomienda y da instrucciones sobre reformulaciones, ajustes y nuevos compromisos del PIDD.

UNODC 2017

2.4. PERIODO DEL SEGUIMIENTO

El tiempo sugerido para los reportes es trimestral, conforme a los ciclos de planeación de las entidades públicas para la evaluación del estado de desarrollo e implementación de planes de desarrollo, operativos, indicativos o sectoriales que realizan las dependencias de planeación. Este periodo trimestral implica realizar sesiones trimestrales del CTD con el objeto de efectuar el seguimiento al PITD dando prioridad en la agenda de este órgano al tema del seguimiento por su complejidad, sin perjuicio de las demás reuniones del CTD para abordar otros temas de drogas que impliquen la citación a sesión.

Para el CSE de acuerdo a la Ley 30 de 1986 y el Decreto 3788 de 1986, se establece que la evaluación de las labores realizadas y la adopción de programas concretos de acción es semestral, para lo cual es necesario convocar sesiones de este órgano con esta periodicidad con el propósito de realizar seguimiento al PITD y de igual forma, sin perjuicio de las demás sesiones que se programen para cumplir con las otras funciones asignadas por la Ley.

2.5. SISTEMA DE REPORTES

Para el caso de los Departamentos, en el proceso de seguimiento no se puede perder de vista que operativamente el reporte que consolidará el **comité departamental de reducción del consumo y control de la oferta de SPA** está destinado al Consejo Seccional de Estupefacientes que agrupa la alta dirección del Departamento, el cual se presentará en el formato que prevé este Instructivo.

Por otra parte, el resultado del ejercicio de seguimiento consolidado en un reporte por el **comité municipal de reducción del consumo y control de la oferta de SPA** debe tramitarse al comité departamental de reducción del consumo y control de la oferta de SPA y este a su vez, realizar la síntesis para su presentación al CSE.

Los reportes semestrales que consolida la Secretaría Técnica del CSE con destino a ese órgano se constituyen en la base de la información que se reportará al Consejo Nacional de Estupefacientes (en adelante CNE), como resultado de la evaluación de la política de drogas.

En términos operativos esta jerarquización de reportes organiza un canal de comunicación, conlleva al conocimiento de los avances y facilita el abordaje de los principales problemas de los territorios para establecer acciones de respuesta efectivas al fenómeno de las drogas, permitiendo el flujo de información de carácter consultiva y propositiva hacia el Gobierno Seccional, por parte de los CTD y CSE.

2.6. PROCESO DEL SEGUIMIENTO A LOS PITD

A continuación se presenta el proceso de seguimiento a los PITD, haciendo la claridad que este proceso es flexible en su implementación atendiendo parámetros como la capacidad institucional, los mecanismos e instrumentos para la recolección de información implementados y en ejecución en la entidad territorial y las decisiones que adopte el Gobierno Seccional. De otra parte, debemos considerar instrucciones normativas y discrecionales locales que reglamentan el flujo de información al interior de las entidades territoriales y la jerarquización de las decisiones, lo que implica plantear una ruta para la generalidad, que podrá ser ajustada de acuerdo a las especificidades propias de los territorios.

El procedimiento inicia cuando la Secretaría Técnica colegiada (carteras de gobierno y salud) del CTD programan una reunión con antelación de mínimo un mes a la realización de las sesiones de los órganos de drogas, que tengan como objetivo realizar el seguimiento al PITD. En esta reunión, se revisan los aspectos logísticos (salón, equipos audiovisuales y apoyos para la reunión), el mecanismo de convocatoria y el orden del día para la sesión. Las acciones de esta reunión previa, se resumen así:

- Programar la fecha para la realización de la sesión de los órganos de drogas.
- Realizar acuerdos para la separación de estas fechas en las agendas de Gobernador, Alcalde y Secretarios de gobierno y de salud o quien haga sus veces y la verificación de la programación de eventos y reuniones de otras temáticas, que puedan interferir con el éxito del ejercicio.
- Diseñar, discutir y aprobar el orden del día que se desarrollará en la sesión.
- Definir los roles operativos y temáticos (según el orden del día) y la división del trabajo para la realización de la sesión del seguimiento al PITD.
- Consolidar los elementos que debe incorporar el instrumento de convocatoria. El texto de la convocatoria debe señalar a las entidades claramente el carácter vinculante del ejercicio citando las normas que enmarcan el proceso, la motivación de superación del problema de las drogas en el territorio, el antecedente de contar con un PITD, el objetivo de seguimiento en la sesión, la ruta para el efecto y la información que se solicitará.
- Establecer el directivo suscribe la invitación de convocatoria. Se sugiere preferiblemente, que sea firmada por el Gobernador del Departamento para las sesiones del CSE, por el Alcalde del Municipio en el caso de comité municipales de drogas y por los directivos de salud y gobierno para las sesiones en las que se convoca el comité departamental de drogas.
- Identificar los miembros que hacen parte de los órganos de drogas y los invitados permanentes y los que por abordaje de temas específicos en el orden del día deban participar. Actualizar y consolidar la base de datos del personal descrito y los datos de contacto para efectividad en la convocatoria. Asignar el seguimiento de las invitaciones y confirmaciones de entidades competentes en el control de oferta SPA a la Secretaría de Gobierno y con competencias en reducción del consumo SPA a la Secretaría de Salud.

- Revisar los avances en la elaboración de las actas de sesiones anteriores y decidir sobre anexarla a la convocatoria para la revisión, señalando dicha actividad en el orden del día.
- Dar instrucción y asignar responsables para la elaboración del instrumento de reporte de avance del PITD con el registro de las actividades individualizadas por entidad responsable de reporte.
- Establecer los plazos para la entrega de información consignada en el instrumento de reporte de avance del PITD, concordante con el tiempo programado para la realización de la sesión.
- Definir el mecanismo de divulgación de la convocatoria (medio virtual o físico), el medio de verificación de entrega y el responsable del seguimiento.
- Designar un referente que resuelva las dudas a las entidades, registrarlos y sus datos de contacto en la convocatoria.

2.6.1. Rutas para la recolección de la información de avance de las actividades del PITD

2.6.1.1. Ruta de seguimiento 1

Esta ruta describe el proceso de seguimiento a la implementación de los PITD, que realizan los departamentos y municipios que cuentan con un nivel de dinamismo alto por parte de las Secretarías Técnicas de los CTD y CSE, y que por esta razón cuentan con un mecanismo ágil de reporte de información de avances. Requiere de personal con dedicación al proceso que consolide la información reportada por las entidades en un instrumento de reporte de avance del PITD.

Derivado del procedimiento de convocatoria, las entidades responsables de la implementación de actividades y en consecuencia de la meta correspondiente en el PITD, diligencian la matriz de reporte prevista en la Tabla 2 “Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD” y entregan según los plazos y medios establecidos en la convocatoria, a la Secretaría Técnica del CTD. Esta instancia realiza la consolidación de la información por entidad y la reporta en la sesión del CTD.

En la sesión del CTD se realiza el proceso de revisión de la matriz de reporte consolidada por la Secretaría Técnica por líneas estratégicas con la participación de las entidades responsables. Con la moderación de la Secretaría Técnica, para el procedimiento anterior, se pueden utilizar las modalidades de comunicación o exposición de los temas o la combinación de las dos, la mesa redonda que implica un trabajo colectivo en grupos, preferiblemente agrupando las entidades con competencias en control de la oferta de SPA en una mesa, liderada, moderada y con relatoría realizada por la Secretaría de Gobierno y en otra mesa, las entidades responsables de la oferta institucional con competencias en acciones para la reducción del consumo y gestión para la atención de factores de riesgo del consumo y criminalidad de drogas agrupadas en la otra mesa redonda. La plenaria es utilizada para la socialización de los resultados de las mesas conformadas y tiene como propósito dar a conocer y poner en consideración de las entidades en general, que

componen el CTD, los avances del PITD, para generar consensos, complementariedades y aportes del CTD.

2.6.1.2. Ruta de seguimiento 2

Esta ruta describe el proceso de seguimiento a la implementación de los PIDD, que realizan departamentos y municipios que no cuentan con el personal con tiempo de dedicación a la consolidación de información y mecanismos ágiles de reporte de información de avances. En consecuencia el reporte se lleva a la sesión del CTD y es durante éste, que se realiza el proceso de recopilación y análisis de la información

En el procedimiento de convocatoria, se solicita a las entidades responsables de la implementación de actividades y en consecuencia de la meta correspondiente en el PITD, diligenciar la matriz de reporte prevista en la Tabla 2 “Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD” y llevar la información a la sesión del CTD, donde se realiza la consolidación de la información en la mesas redondas y plenaria según el procedimiento de revisión de la matriz de reporte descrito en la Ruta de Seguimiento 1.

Tanto en la ruta de seguimiento 1 y la 2, el resultado del ejercicio es la consolidación del “Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD” (Tabla 2) y en plenaria la socialización del reporte mencionado y el diligenciamiento de la Matriz Reporte de Avance según Nivel de Ejecución. Este último se constituye en el reporte que se presentará al Gobierno Municipal en el caso de los CTD municipales o al Consejo Seccional de Estupefacientes para el caso de los CTD departamentales.

2.6.1.3. Formato Reporte de Avance PITD

Para facilitar el seguimiento del PITD, el Formato propuesto está construido con base en la Matriz del PITD formulada en la etapa de planificación del mismo. Contiene una información pre existente y otra información que debe diligenciar cada institución responsable del reporte de meta. Esta última agrega columnas al Formato de Reporte Avance PITD para el registro de la medición del indicador, la medición de la meta cumplida, una calificación cualitativa con categorías que nos genera alertas (semaforización), la descripción cualitativa de la actividad, el presupuesto de gastos, el presupuesto ejecutado, los recursos financieros y una columna más para observaciones. En la Tabla 2 se muestra el Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD.

2.6.1.3.1. Información Pre existente para registro en el Formato Reporte de Avance PITD

El Formato descrito, contiene en las primeras seis columnas la información formulada en el PITD referente a la actividad, responsable, población beneficiaria, ubicación geográfica, indicador y meta, de tal forma que se migra la información de la Matriz del PITD al Formato previsto.

Esta tarea debe ser realizada por la Secretaría Técnica del Consejo Seccional de Estupefacientes o las coordinaciones del CTD (funcionarios o contratistas de las Secretarías de Salud y del Secretaría de Gobierno o quien haga sus veces).

En ese sentido, la preparación y registro del Formato con la información pre existente y la coordinación de la recolección de información es realizada de acuerdo a la competencia para atender los componentes de reducción del consumo de sustancias psicoactivas que desarrolla la Secretaría de Salud y por la Secretaría de Gobierno o quien haga sus veces en el componente de control a la oferta ilícita de sustancias psicoactivas.

Tabla 3. Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD, Ejemplo.

Logo Entidad Territorial		Formato Reporte Avance Plan Integral Territorial de Drogas – PITD							MIN JUSTICIA	MIN SALUD	TODOS POR UN NUEVO PAÍS PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN	UNODC
Avance Técnico												
Actividad	Responsable	Población beneficiaria	Ubicación Geográfica de la Intervención	Indicador	Meta	Avance en # % (Cálculo avance Indicador)	¿Cuál es el nivel de avance de la actividad? Colores Semáforo	Descripción de los avances	Presupuesto de Gastos	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto por financiar	Observaciones
Registra la actividad del Plan Integral Territorial de Drogas	Registrar el responsable de la actividad y del reporte de la meta	Registrar la población involucrada con la actividad propuesta para afrontar la problemática priorizada incorporada en el PITD	Identificación de los municipios donde se va a llevar a cabo la actividad, incorporados en el PITD	Registrar la descripción del indicador y la actividad, incluir número y descripción de la meta.	Registrar la Meta que corresponde a la actividad, incluir número y descripción de la meta.	Reportar el avance del indicador producto, número o %, consultando la meta		Diligencia logros (# beneficiarios, # municipios, # acciones, # operativos, # colegios, otros) dificultades, actividades predecesoras sin ejecutar que impiden, causas del atraso, otros, cualitativos recomendaciones, acciones apoyos para mejorar la ejecución de la actividad.	Presupuesto que prevé ejecutar el Plan, Programa, Proyecto, o vigencia fiscal	Presupuesto Ejecutado con referencia al presupuesto de gastos por vigencia fiscal		Diligencia o se precisa el nombre del plan, programa, estrategia o proyecto, nombre del comité o grupo de trabajo encargado, periodo de tiempo de ejecución y del reporte, estado de avance (pre inversión, pre contractual, contratación, ejecución, operación, otros)
Ejemplo: Articular la Inteligencia de la Fuerza Pública y Fiscalía General de la Nación para lograr operativos conjuntos estructurados contra el narcotráfico	Ejemplo: Dirección Seccional de Fiscalías Aliados: Departamento Policía, Policía Metropolitana, Brigada Especial, FARC y Armada Nacional	Comunidad en general	Municipios Departamento	Ejemplo: % de los operativos conjuntos estructurados contra el narcotráfico programados que se ejecutaron: Número de operativos conjuntos estructurados programados (9) x 100	Ejemplo: 80% de los operativos conjuntos estructurados programados que se ejecutaron: 9 / 9 x 100 = 100%		Semáforo Verde: Reporte avance en ejecución	Ejemplo: 3 bandas delincuenciales, 24 capturas en flagrancia, 16 por orden judicial, 13 allanamientos, 145 kg cocaína y 23 kgs de basuco incautados, 2 inmuebles incautados con fines de extinción de dominio. No se reporta información de asistencia de la entidad, a meses técnicas. Se requiere apoyo al genererenciación fenómeno drogas. Microlocalizar zona "El Pitalito" aumento homicidio asociado a drogas.	Ejemplo: 50 millones para la vigencia 2016	Ejemplo: 20 millones en la vigencia 2016 que corresponde al 40% del presupuesto de gastos de la vigencia 2016	Ejemplo: Asignación de presupuesto para proyecto radicado el el 30 de marzo de 2017.	Ejemplo: Junta Seccional de Inteligencia o Centro Integrado de Inteligencia o Consejo de Seguridad Departamento Del 1 Ene 2016 a Jun 30 de 2017 Operativos coordinados y ejecutados por.....

Es preferible individualizar la información agrupando las actividades por entidad o dependencia responsable del reporte de meta, con el propósito de organizar las solicitudes de información a cada entidad y en consecuencia recibir de forma individualizada la información, con ello logramos que no se diluya la responsabilidad del cumplimiento de las acciones del PITD y se avanza en la tarea de construcción de las agendas para el CTD y el CSE organizando las intervenciones para la divulgación y reporte de resultados en estos órganos consultivos de drogas de la entidad territorial. Esta instrucción debe quedar informada en el instrumento de convocatoria a la sesión, cuyo propósito sea realizar seguimiento al PITD.

Las columnas referidas en esta sección son:

Denominación de la Columna	Definición
Actividad	Es la acción establecida dentro del PITD, se deriva de una estrategia.
Responsable	Institución encargada de llevar a cabo las actividades establecidas en el PITD.
Población Beneficiaria	Población vinculada con la actividad propuesta para afrontar la problemática priorizada, incorporada en el PITD.

Ubicación geográfica de la intervención	Identificación de los municipios, corregimientos, veredas, barrios, zonas, donde se va a llevar a cabo la actividad, incorporados en el PITD.
Indicador	Es un instrumento de medición que permite observar el cambio de una variable con respecto a otra.
Meta	Es el fin que se pretenda obtener con la realización de una acción, definida en el PITD.

2.6.1.3.2. Información a diligenciar en el Formato Reporte de Avance PITD

Una vez migramos la información de las primeras seis columnas contenidas en la Matriz del PITD al formato en mención, con la información que hemos denominado pre existente, se describen a continuación las columnas del Formato Reporte de Avance PITD que debe diligenciar la entidad responsable del reporte de la meta, así:

Denominación de la Columna	Definición
Avance cualitativo, numérico o en porcentaje	Reporte cuantitativo o cálculo cualitativo del indicador formulado para la actividad en el PITD
Nivel de avance de la actividad (Categorización por colores, ver Figura 1)	 Actividad en ejecución con avances reportados
	 Actividad en etapa de pre inversión o pre contractual
	 Actividad sin avance, que requieren ajustes o reformulación o que no se realizarán
	 Actividad reprogramada o que se realizará en la siguiente vigencia
	 Actividad que no tienen reporte de avance o la información está incompleta o inconsistente, por parte del responsable de meta.
Descripción de los avances	<p>En esta columna, la institución debe detallar el nivel de avance de la actividad a la fecha del reporte, de acuerdo al color según categorización de avance, consignado en la columna anterior.</p> <p>Diligenciar nombre del plan, programa, estrategia o proyecto, nombre del comité o grupo de trabajo encargado, periodo de tiempo de ejecución y del reporte, estado de avance (pre inversión, pre contractual, contratación, ejecución, operación, otros), logros (número de beneficiarios, de municipios de cobertura, de acciones, de operativos, de colegios intervenidos, entre otros).</p>
Presupuesto de gastos	Presupuesto que prevé ejecutar el Plan, Programa, Estrategia o Proyecto, por vigencia fiscal

Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Ejecutado con referencia al presupuesto de gastos por vigencia fiscal
Presupuesto por financiar	Fuentes de financiación en proceso de gestión
Observaciones	<p>Es importante dejar una columna de observaciones, pues una actividad que no reporta avances no es necesariamente una actividad atrasada o en riesgo de no ser cumplida. Es común que los Planes tengan actividades relacionadas, y que sin el cumplimiento de una, la otra no inicie o que se hayan programado las actividades para fechas posteriores al del reporte para seguimiento. También puede suceder que aún no se ha asignado presupuesto, o que se presente un aplazamiento indefinido de la actividad por razones de tipo técnico, presupuestario o de planeación institucional.</p> <p>En ese sentido, en esta columna se debe puntualizar aquella información relevante que dé cuenta de dificultades en la realización de una actividad tales como aplazamientos porque dependen de otras predecesoras están en curso y/o están atrasadas o en riesgo de no ser cumplidas por razones de tipo técnico, presupuestario o de planeación institucional. De igual forma permite relacionar información relevante sobre el proceso de financiación de la actividad, limitaciones presupuestales o posibles fuentes de financiación en proceso de gestión. Así como cualquier otra información relevante.</p>

2.6.1.4. Matriz de Avance según el Nivel de Ejecución

Como se ha descrito en la etapa anterior, cada una de las actividades le corresponde a un color que la identifica según el estado de avance en que se encuentra (Ver esquema en la Figura 1). En el trabajo colectivo en grupos, se propone que en las mesas redondas (líneas estratégicas de control de oferta y reducción de consumo SPA y gestión de factores de riesgo, otras) después de revisado, complementado y ajustado el Formato Reporte Avance del PITD, se realice un registro en el Formato “Matriz de avance según nivel de ejecución” (Ver Tabla 3) de las actividades en riesgo o con alerta de incumplimiento, es decir, de categoría roja, azul y blanca, que indican actividades sin cumplimiento, reprogramadas y sin información respectivamente y las demás que sean de interés destacar en el reporte al Gobierno Municipal o al Consejo Seccional de Estupefacientes.

Posteriormente, se deben diligenciar las columnas de “descripción del avance” (traer las consignadas en el Formato Reporte Avance PITD y ampliar la información si se requiere, generar las recomendaciones para lograr avances en la actividad y los compromisos preferiblemente con acciones, responsables y cronograma en la Matriz de Avance según Nivel de Ejecución (Ver definiciones esquematizadas en la Tabla 3). Esta Matriz mencionada, es parte de la consolidación del informe ejecutivo que se presentará al Gobierno Municipal en el caso de los CTD municipales y al Consejo Seccional de Estupefacientes para los CTD departamentales. En el mismo sentido, este reporte nos señala las alertas para actividades que requieren un análisis detallado, para establecer las razones de su retraso y registra las recomendaciones y compromisos a las instancias

por atrasos, reprogramaciones o inexistencia de información, las cuales requieren una atención especial para el cumplimiento de los resultados esperados, con la generación de recomendaciones y compromisos que serán presentadas al Gobierno Municipal para el caso de los CTD Municipales y al CSE de los CTD Departamentales. Lo anterior implica la definición de nuevos compromisos¹ en cabeza de responsables con programación de fechas para su cumplimiento, facilitando el seguimiento en las siguientes sesiones de los CTD.

Con la síntesis por categorías de la semaforización y la gráfica, con el propósito de vigorizar este proceso, es pertinente hacer la pregunta ¿qué me está diciendo el proceso de seguimiento al plan? Al respecto, una vez realizada la Matriz de Avance de Actividades Según Nivel de Ejecución, se infieren una serie de insumos para la toma de decisiones.

La activación de semaforización generalmente mide el cumplimiento de actividades frente a su programación en el tiempo. Para el caso de los PILD, que son en su mayoría plurianuales, se propone una mirada distinta para cada momento del seguimiento, pensando en una base de dos seguimientos al año, de forma semestral.

2.6.1.4.1.2. Con base en el Avance por Línea Estratégica o Componente del PILD

El ejercicio de priorización debe incorporar un examen colectivo de los temas de drogas del PILD con base en un análisis cuantitativo y cualitativo derivado del diligenciamiento del Formato Reporte de Avance del PILD que arroja el avance por las siguientes Líneas Estratégicas y Componentes del PILD. El análisis debe identificar las Líneas y Componentes que tienen menor avance en su ejecución y las actividades que inciden en el escaso avance. Las Líneas Estratégicas son:

- Control a la Oferta de SPA
- Reducción del Consumo de SPA
- Gestión de los Factores de Riesgo asociados al consumo y la criminalidad de drogas
- Fortalecimiento Institucional

En esa misma dinámica, los CTD deben lograr un análisis mas específico a nivel de componente del PILD, identificando el avance en las estrategias para enfrentar los Cultivos Ilícitos, la Producción, Distribución y Comercialización de Drogas, las Actividades Relacionadas al Narcotráfico, la Prevención del Consumo SPA, el Tratamiento, la Reducción de Riesgo y Daño, la Cultura de la Illegalidad, el Desarrollo Humano, la Atención Diferencial, la Coordinación Institucional, la Generación de Conocimiento y el Seguimiento y Monitoreo.

2.6.1.5. Toma de decisiones

Al final del ejercicio de seguimiento, una vez se ha consolidado el estado de avance de actividades en cada una de los formatos y matrices realizadas para dicho fin, así como las respectivas recomendaciones para dar respuesta a las

¹ También se puede presentar información de las actividades que no tengan avance, que dependan de otras actividades y las no reportadas. Lo anterior a criterio del Departamento o del Municipio.

dificultades identificadas y la descripción de compromisos para el efectivo desarrollo de las actividades del PIDD, se desea que en la sesión del CSE o el Gobierno Municipal realice los ajustes necesarios para el cumplimiento de las metas y los objetivos, aprobando acciones, responsables, tiempos y recursos propuestos.

Recordemos que la información que se reporta a la alta dirección en los espacios definidos (CSE, Consejo de Gobierno, Consejo de Política Social, entre otros) se obtiene del ejercicio de priorización de las actividades categorizadas en la semaforización o los componentes y líneas estratégicas del PITD con atraso en su avance que consolidan el reporte del avance de la política de drogas en el territorio con base en seguimiento al PITD.

En el proceso de toma de decisiones, el problema se identifica en la descripción del avance de la actividad, las recomendaciones nos sugieren las alternativas y los compromisos nos establecen la alternativa de solución y sugieren las rutas de acción propuestas. Estos elementos del proceso son puestos a consideración de los órganos administrativos dispuestos en la administración pública para la gestión e impulso de ciertas actividades con dificultad de avance y la disposición de recursos humanos, físicos y financieros para lograr el objetivo deseado.

Las acciones operativas previas, concomitantes y posteriores que facilitan el proceso de toma de decisiones, son las siguientes:

- La coordinación de la Secretaría Técnica del CSE deberá consolidar la Matriz de Avance Según Nivel de Ejecución, verificando las implicaciones jurídicas, administrativas y financieras en la ejecución de la alternativa para gestionar e impulsar las actividades con dificultad de avance contando para ello con el responsable de cumplimiento de la meta.
- La coordinación de la Secretaría Técnica deberá informar y presentar al Secretario Técnico del CSE la Matriz de Avance Según Nivel de Ejecución para su revisión y preparación del informe final al CSE en medio visual y escrito.
- La socialización del informe al CSE debe incorporarse en el Orden del Día del CSE indicando el tiempo que se empleará, la metodología de discusión y el responsable de su divulgación.
- Es importante considerar que la ruta de acción para subsanar algunas actividades con dificultad en su avance puede generar un Plan de Acción y Operativo adicional con cronograma, que debe estar incorporado en la presentación al CSE.
- En la sesión del CSE, una vez se agote la discusión con la exposición de los puntos de vista de los miembros del CSE en la materia, se deberá poner a consideración el CSE la aprobación de las acciones para gestionar e impulsar el cumplimiento de actividades con dificultad en su avance y quedar registrado en el acta del CSE las instrucciones de los puntos tratados.
- Las acciones aprobadas y registradas en el acta deberán ser incorporadas al PITD y en adelante ser objeto seguimiento por parte del CTD y el resultado del ejercicio reportado al CSE o al Gobierno Municipal, según corresponda.

2.6.1.6. Consideraciones Finales

La ruta de seguimiento y la concertación de cómo se llevará a cabo el mismo, se debe hacer de manera conjunta con el territorio. La presente guía de seguimiento es sólo una guía y como tal debe ponerse a discusión con el responsable de realizar el seguimiento al Plan Integral Territorial de Drogas.

El proceso de gestión de la política de drogas en los territorios ha mostrado que el seguimiento está a cargo, la mayoría de las veces, de la o las entidades que ejercen las Secretarías Técnicas de los Comités Territoriales de Drogas y del Consejo Seccional de Estupeficientes, por ello, es necesario que esa o esas entidades, realicen una revisión de las actividades incluidas en el PITD con la dependencia de planeación de la entidad territorial para incorporar las acciones de drogas en el Sistema de Planeación de la entidad territorial y determinar qué actividades son objeto de seguimiento por parte de ella y cuáles no, a manera de identificar quién debe reportar la información para el seguimiento. En el primer caso, es planeación de la entidad territorial bajo sus instrumentos la que se convierte en la fuente primaria para seguimiento a la actividad. En el segundo, la Secretaría(s) Técnica(s) deberán solicitar la información a los responsables de las actividades.

Definir la ruta de seguimiento es una de las acciones más relevantes del proceso. Ya que en ella se especifica al interior de la entidad, cómo será el recorrido que se debe llevar a cabo desde el momento inicial de recolección de información, hasta la socialización y trámite de la misma.

CONCEPTOS

PLAN INTEGRAL TERRITORIAL DE DROGAS - PITD	Los Planes Integrales Territoriales de Drogas agrupan los lineamientos, estrategias e intervenciones del territorio en materia de oferta y consumo de drogas ilícitas. Además, la descripción de los productos y actividades a desarrollar para el cumplimiento de éstos. El PITD describe el presupuesto necesario para su ejecución y la relación de metas e indicadores para el seguimiento del mismo. Por otra parte, define las entidades responsables y la población objetivo hacia las cuales se dirigen las acciones públicas.
CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	Se identifican cuatro etapas en el ciclo de las políticas públicas: planeación, proyección de presupuesto, ejecución, seguimiento y evaluación. Las dos últimas etapas buscan convertirse en insumos para la efectiva formulación y ejecución de los programas públicos así como para una mejor asignación del gasto. Aunque el seguimiento y la evaluación se relacionan al partir de un enfoque basado en el desempeño ² y los dos deben ser concebidos previamente en la etapa de planeación de la política o programa para su posterior implementación, estos conceptos tienen funciones diferentes dentro del ciclo de la política pública.
SEGUIMIENTO	Se entiende como una <i>función continua</i> que utiliza la recolección sistemática de datos a partir de indicadores específicos con el fin de proporcionar a las diferentes partes interesadas en el desarrollo de una política, información sobre los avances y logros en la implementación de un programa así como los recursos financieros utilizados ³ .
EVALUACIÓN	Hace referencia a una valoración exhaustiva de la causalidad entre una intervención del Estado y sus efectos, sean estos positivos o no, con el objetivo de determinar su relevancia y efectividad ⁴ . En otras palabras, los ejercicios de evaluación, analizan el <i>¿por qué?</i> de los resultados obtenidos, examina cada uno de los pasos del proceso de implementación, brinda lecciones y resalta el logro significativo del potencial del programa proporcionando recomendaciones de mejora. En conclusión, la evaluación establece causalidades entre lo planeado y lo conseguido.

² Medición regular de los resultados y la eficiencia de los servicios o programas. En: Harry, Hatry Performance Measurement- Getting Results. Second Edition. The Urban Institute Press. 2006. Washington D.C. p. 3.

³ Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OCDE- y Banco Mundial. Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Libro de Consulta. 2002. Nueva York.

⁴ Kuzek, Jody. Rist, Ray. Banco Mundial y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Washington D.C. 2005.

TIPOS DE SEGUIMIENTO	El seguimiento puede clasificarse en función de la etapa de la política pública objeto de monitoreo. A partir de lo anterior, el seguimiento se puede enfocar en la <i>ejecución</i> centrándose en el monitoreo a los recursos, insumos, procesos y actividades realizadas en una política pública para la entrega de productos o servicios a un determinado grupo poblacional. Por otro lado, el seguimiento puede centrarse en los resultados de corto y largo plazo alcanzados como resultados de la implementación de una política pública.
ACTIVIDAD	Acciones que se llevarán a cabo para producir los resultados esperados ⁵ .
INDICADOR	Un indicador es un instrumento de medición que permite observar el cambio de una variable con respecto a otra ⁶ .
META	Valor esperado (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un periodo específico ⁷ .
MEDIO DE VERIFICACIÓN	Fuentes y flujos de información disponibles para verificar los logros y avances reportados por el indicador respecto a los objetivos definidos ⁸ .
LÍNEA BASE	Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas ⁹ .

⁵Departamento Nacional de Planeación DNP. Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá D.C 2009

⁶Departamento Nacional de Planeación DNP. Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá D.C 2010

⁷ Ibídem

⁸ Ibídem

⁹ Ibídem

3. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL Y BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO. Designing and Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System: a Tool for Public Sector Management. Washington D.C. 2005.
- BRESSER, Pereira Carlos, Garnier Leonardo, Oszlak Oscar, Cunill Nuria, Prats Joan, Álvarez Enrique, Przeworski Adam. Una nueva Gestión Pública para América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. 1998.
- CAMPOS, Ed, PRADHAN, Sanjay. Budgetary Institutions and Expenditure Outcomes, Binding Governments to Fiscal Performance. Policy Research. En Working Paper No. 1646, World Bank. Nueva York. 1996.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN –DNP-. Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014. Prosperidad para todos. Capítulo V. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. 2006.
- COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social -CONPES 3294-. Renovación de la administración Pública: Gestión por Resultados y reforma del sistema nacional de evaluación. Bogotá. 2004.
- COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación –DNP-. Series Guías metodológicas Sinergia. Orientaciones para que un Alcalde o Gobernador diseñe o implemente un sistema de seguimiento a su Plan de Desarrollo. Bogotá. 2011.
- EGGERTSSON, T. El comportamiento económico y las instituciones, Madrid, Alianza Economía. Madrid. 1995.
- FOSS, P. Economic Approaches to Organizations Introduction. Vermont Dartmouth Publishing Company. Citado por Arias Roberto. ¿Qué hacer con el Estado en Argentina? Fundación Novum Millenium. Buenos Aires. 2000.
- HARRY, Hatry. Performance Measurement- Getting Results. Second Edition. The Urban Institute Press. Washington D.C. 2006.
- NORTH, Douglas. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Cambridge University Press. Cambridge. 1990.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN ECONÓMICA Y EL DESARROLLO – OCDE- y BANCO MUNDIAL. Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Libro de Consulta. Nueva York. 2002.