

Manual de formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos



INSTITUTO MUNICIPAL
DE CULTURA Y TURISMO

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 2 de 33

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	Objetivo del Manual.....	5
1.2.	Alcance	5
1.3.	Características del Manual.....	5
1.4.	Responsables: Competencias y Funciones	6
2.	GESTIÓN DE PROYECTOS: CONCEPTOS BÁSICOS.....	7
2.1.	Planes	7
2.2.	Programas	8
2.3.	Proyectos.....	8
2.3.1.	<i>Componentes de un proyecto.....</i>	<i>9</i>
2.3.2.	<i>Tipos de Proyectos</i>	<i>10</i>
2.3.3.	<i>Ciclo de vida de un proyecto.....</i>	<i>10</i>
2.3.4.	<i>Fases de un proyecto.....</i>	<i>11</i>
2.4.	Relaciones entre planes, programas y proyectos	12
2.5.	Gestión basada en procesos y gestión basada en resultados	13
2.6.	Fuentes de Financiación: tipos y características	15
3.	PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	17
3.1.	Procesos de Planeación.....	18
3.1.1.	<i>Generación de ideas y establecimiento de prioridades.....</i>	<i>19</i>
3.1.2.	<i>Delimitación del problema y/o necesidad.....</i>	<i>20</i>
3.1.3.	<i>Requerimientos técnicos y/o legales.....</i>	<i>20</i>
3.1.4.	<i>Fuentes de información relacionadas con los contenidos del proyecto</i> <i>20</i>	<i>20</i>
3.1.5.	<i>Naturaleza y objetivos del proyecto</i>	<i>21</i>
3.1.6.	<i>Viabilidad técnica y/o económica</i>	<i>21</i>

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

3.2. Procesos de Programación.....	22
3.2.1. <i>Análisis y gestión de riesgos</i>	23
3.2.2. <i>Consolidación del Plan de Acción</i>	23
3.2.3. <i>Recursos</i>	24
3.3. Procesos de Ejecución y Seguimiento	25
3.3.1. <i>Realización de Actividades</i>	26
3.3.2. <i>Seguimiento y control</i>.....	26
3.3.3. <i>Recolección de evidencias</i>.....	26
3.4. Procesos de Evaluación y Cierre	27
3.4.1. <i>Sistematización e informes finales</i>.....	28
3.4.2. <i>Evaluación final</i>.....	30
3.4.3. <i>Plan de mejoramiento</i>	31
3.4.4. <i>Cierre del plan, programa o proyecto</i>.....	32
3.4.5. <i>Proyección de planes, programas o proyectos futuros</i>.....	32

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 4 de 33

1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Formulación, Ejecución y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá (IMCTC), es un documento que delimita y estructura las acciones necesarias para la planeación, programación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos culturales, artísticos y turísticos de la entidad, respondiendo al ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), de conformidad con los lineamientos de las políticas institucionales y el Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

El presente manual se articula con las bases y principios dados por el MANUAL DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ, CUNDINAMARCA (con código GES-MN002) establecido por la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN a través de la oficina de DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO, toda vez que en este se determinan los requerimientos metodológicos y operativos que se deben tener en cuenta para la formulación, viabilidad, registro, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública del municipio (ALCALDÍA DE CAJICÁ, 2021).

Este documento se estructura en tres (3) grandes apartados: **Componente Introdutorio**, en donde se describen los aspectos generales del presente manual, entre ellos alcances, responsables, competencias y funciones; **Componente Conceptual**, que aborda de manera general los conceptos básicos para entender la gestión de planes, programas y proyectos desde sus componentes, tipos, fases, enfoques y ciclo de vida. De igual modo aborda las nociones necesarias para comprender las diferencias y relaciones entre planes, programas y proyectos, las alianzas y convenios, las fuentes de financiación y la gestión de proyectos en el ámbito cultural; y **Componente Metodológico**, describe los procesos de formulación, viabilidad, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre, así como los formatos necesarios para llevar a cabo los procesos descritos en el manual.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		
	INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 5 de 33

1.1. Objetivo del Manual

El presente manual tiene por objetivo determinar los lineamientos para la planeación, programación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos culturales, artísticos y turísticos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá, propiciando una alineación estratégica entre los ejes misionales y los procesos estratégicos, financieros y contractuales del IMCTC, facilitando una visión global que fortalezca los procesos de la entidad.

1.2. Alcance

Aplica para los procesos de planeación estratégica, diseño de metodologías, herramientas de seguimiento y planes de mejoramiento, en la planeación, programación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos del IMCTC. Así como para la preparación de procesos futuros, búsqueda de fuentes de financiación y diferentes tipos de apoyos, convenios, alianzas y articulación con diferentes entidades.

1.3. Características del Manual

El Manual de Formulación, Ejecución y Evaluación de Políticas, Planes, Programas y Proyectos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá describe de manera concreta los elementos necesarios para la planeación, programación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que se desarrollen en la entidad.

El director ejecutivo o quien haga sus veces, están en la responsabilidad de liderar la actualización, revisión y distribución del Manual de Formulación, Ejecución y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos, así mismo conservar el documento original, el cual deberá estar relacionado en el Listado Maestro de Documentos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá, de igual forma se deberán cumplir con los parámetros establecidos en el Procedimiento para el Control de Documentos y Registros.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 6 de 33

1.4. Responsables: Competencias y Funciones

DIRECCIÓN EJECUTIVA: Aprobar el Manual de Formulación, Ejecución y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos y fomentar espacios para su divulgación en los diferentes niveles de la entidad.

RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES: Manual de Formulación, Ejecución y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos y apoyar su divulgación

RESPONSABLES DE PROCESO: Verificar el conocimiento y uso del manual por parte de los miembros de sus dependencias.

SERVIDORES PÚBLICOS Y CONTRATISTAS: Consultar y aplicar las directrices especificadas en el presente manual.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

2. GESTIÓN DE PROYECTOS: CONCEPTOS BÁSICOS

2.1. Planes

Un **Plan** se define como un esquema de acción que estructura de manera general las prioridades, lineamientos y elementos básicos de una gestión, así como los alcances y recursos en un lapso que suele ser el periodo de un gobierno o de una administración.

Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

La característica principal de los planes radica en su generalidad y en su rol de integración para la gestión, dicho de otro modo, los planes cumplen una función totalizante de una gestión, pues debe abordar las intencionalidades específicas que surjan en la organización (finalidades, objetivos, metas, así como la información (diagnósticos, justificaciones, análisis de viabilidad, factibilidad...), decisiones (políticas, estrategias generales) y recursos (UNIVERSIDAD DE ANTIOQUÍA, 2013:31).

Dichos planes por sí solos son incapaces de promover un cambio por lo que deben desarrollarse a partir de la realización de programas y proyectos, los cuales definen acciones más concretas que permiten la ejecución de un plan, dado que, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de estos.

Los planes se formulan bajo la definición de los siguientes aspectos:

- Objetivos generales y específicos.
- Metas para cada periodo.
- Estrategias y líneas de acción.
- Lineamientos de las políticas que orientaran la gestión durante determinado periodo.
- Recursos financieros.

La importancia de los planes radica en que permiten ir de lo general a lo específico, manteniendo una estrategia globalizadora que permita que los programas y proyectos aporten a la misionalidad de la entidad.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 8 de 33

2.2. Programas

Un **programa** puede entenderse como un conjunto organizado, coherente e integrado de servicios, procesos o actividades que permiten dar respuesta a una problemática definida, sin que ello implique un límite de tiempo específico; por lo que los programas tienen la característica de ser estables y continuos en el tiempo.

Al encontrarse entre los planes y los proyectos, los programas tienen un papel de conexión entre la generalidad de la planificación con la especificidad de los proyectos. Generalmente, el objetivo general de un programa corresponde a un objetivo específico del plan, cuando un objetivo general comprende varios aspectos que requieran diversos enfoques, es necesario descomponer el programa en subprogramas. Los subprogramas son la desagregación de los programas según la homogeneidad de los proyectos que lo componen.

Los elementos que componen los programas y los subprogramas son los siguientes:

- La temática específica que identifica al programa.
- Los objetivos generales o específicos.
- Las estrategias.
- Los recursos.

2.3. Proyectos

Un **proyecto** se entiende como un conjunto de actividades que se desarrollan en un tiempo específico y cuya característica principal es la singularidad, por tanto, son acciones que se desarrollan con un componente particular, al interior de un plan, un programa o subprograma y orientadas a la búsqueda de resultados en un periodo de tiempo definido.

Los proyectos son estrategias operativas de gestión que sirven para ejecutar planes y programas, dada su facultad para transformar situaciones concretas, dar lugar a resultados identificables y susceptibles de evaluación y ser base de control de la gestión de la entidad.

Todo proyecto tiene un comienzo y un fin. Una de sus características principales radica en su limitación tanto en tiempos como en recursos, por tanto, su culminación está dada en la consecución de resultados o cuando se demuestre incapacidad de lograr los mismos.

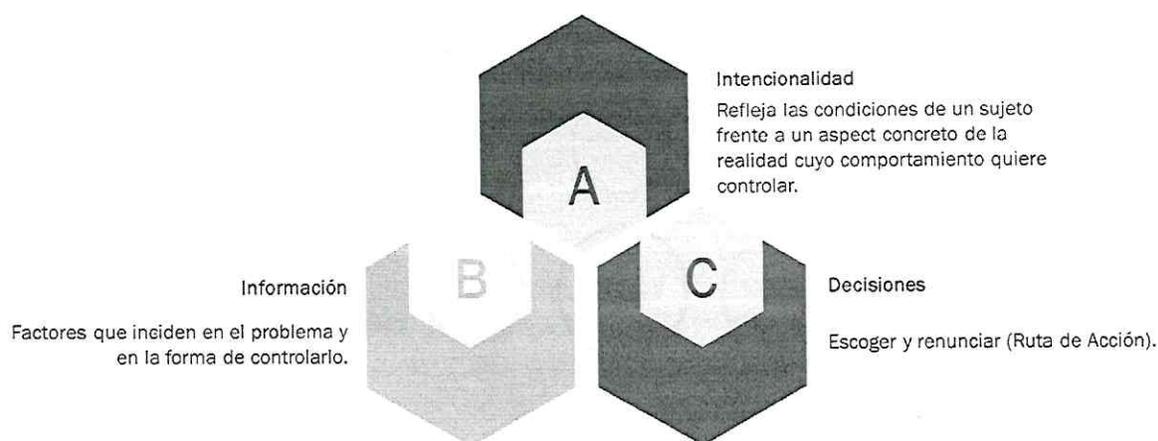
Entre las características principales de los proyectos se encuentran:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

- Son **temporales**, lo que quiere decir que su formulación, ejecución y evaluación se dan en un límite de tiempo predeterminado.
- Son **únicos**, no hay dos proyectos iguales, por lo que su experiencia no es completamente transferible a otros proyectos.
- Son **dependientes**, todo proyecto tiene su origen al interior de un plan, programa o una organización, por tanto, sus objetivos responden a esquemas de planificación más amplios que garantice la integralidad de la gestión.
- Son **flexibles**, son mecanismos de gestión versátiles que configuran oportunidades de cambio para las organizaciones.
- Son **integrales**, pueden transitar horizontalmente por las organizaciones y relacionar varias de sus dependencias.
- Son **creativos**, exigen siempre nuevos planteamientos y visiones basados en la imaginación, innovación y originalidad.

2.3.1. Componentes de un proyecto

En términos generales un proyecto es un sistema constituido por bloques de información y decisiones que se articulan alrededor de una intencionalidad bien definida que se delimita en el espacio y el tiempo. Los componentes principales de un proyecto se explican en la siguiente gráfica:



Grafica 1: Componentes de un proyecto

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		
	INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 10 de 33

2.3.2. Tipos de Proyectos

Existen tantos tipos de proyectos como intencionalidades pueda organizar un ser humano. Sin embargo, pese a las innumerables maneras de clasificar los proyectos, en la práctica, estos se pueden clasificar de acuerdo con los objetivos del área programática a la que aplican. Es importante resaltar que esta clasificación no es completamente excluyente.

Entre los tipos de proyectos se pueden nombrar los siguientes:

- Proyectos de Inversión.
- Proyectos de Investigación.
- Proyectos de Desarrollo Tecnológico.
- Proyectos de Desarrollo Administrativo
- Proyectos de Inversión Física.
- Proyectos Pedagógicos.
- Proyectos Artísticos.

2.3.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto concentra las fases de este, que generalmente son secuenciales y en algunos casos superpuestas, estas fases se determinan por las necesidades de gestión de la organización u organizaciones que participan en el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia para dirigir el proyecto, independientemente de sus acciones específicas.

La siguiente gráfica expresa la estructura básica del ciclo de vida de todo proyecto:



Grafica 2: Ciclo de Vida de un Proyecto

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

2.3.4. Fases de un proyecto

La siguiente gráfica menciona las tres grandes fases que compone todo plan, programa o proyecto:



Grafica 3: Fases de un Proyecto

A continuación, se explica cada una de estas fases:

- **La Formulación del Proyecto:** Esta fase comprende la definición de la intencionalidad y su expresión concreta en un documento que debe contener el perfil del proyecto (características y componentes), organizados de acuerdo con los criterios de los interlocutores a los que va dirigida la propuesta.
- **La Ejecución del Proyecto:** Comprende la aplicación de los recursos y la realización de las actividades previstas para llegar a los resultados esperados.
- **La Evaluación del Proyecto:** Evaluar no es más que revisar y analizar los procesos a la luz de establecer las fortalezas y las oportunidades de mejora. Es un proceso inherente a la gestión por tanto no solo se limita a los resultados finales.

La estructuración de fases proporciona las bases para el desarrollo y el control del proyecto. Cada fase inicia con la definición de los objetivos y resultados esperados de la misma a partir de la delimitación de los entregables que permitirán determinar su concreción y aceptación.

De igual modo, la estructuración de un proyecto por fases posibilita la división de este en bloques lógicos que facilitan su dirección, planificación y control. El número de fases depende esencialmente del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		
	INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023
			Página 12 de 33

2.4. Relaciones entre planes, programas y proyectos

El éxito integral de toda gestión depende de la correcta articulación entre los planes, programas y proyectos. La siguiente tabla expresa la relación que existe entre estos tres componentes de las organizaciones:

Aspecto por comparar	Plan	Programa	Proyecto
Definición	Instrumento para facilitar la gestión a nivel general.	Instrumento para facilitar la gestión a nivel intermedio	Instrumento para facilitar la gestión a nivel operativo.
Estructura	Es un esquema de decisiones que establece fines, metas, instrumentos, medios y recursos a un nivel general.	Es un esquema de decisiones que establece fines, metas, instrumentos, medios y recursos a un nivel intermedio.	Es un esquema de decisiones que establece fines, metas, instrumentos, medios y recursos a un nivel detallado.
Grado de especificidad	Define los resultados y acciones a seguir como lineamiento u objetivos generales.	Define los resultados y acciones a seguir para uno de los objetivos específicos del plan (desagrega el plan).	Define los resultados y acciones a seguir para cada uno de los objetivos específicos del plan o del programa (desagrega el plan o el programa).
Relación entre ellos	Puede ser la expresión de una política. Necesita de los programas y proyectos para poder expresarse de manera concreta.	Necesita apoyarse en un plan más general para no dispersarse en intencionalidades aisladas.	Necesita apoyarse en un plan general o en un programa para no dispersarse en intencionalidades aisladas.
Vigencia en el tiempo	Define los aspectos generales para la gestión de un periodo fijo de gobernabilidad.	Define algunos de los aspectos sectoriales de la gestión para un periodo indefinido.	Precisa los aspectos específicos de la gestión para periodos delimitados, con fechas definidas de inicio y terminación.

Tabla 1: Relaciones entre planes, programas y proyectos (UNIVERSIDAD DE ANTIOQUÍA, 2013:34).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

2.5. Gestión basada en procesos y gestión basada en resultados

Uno de los principios básicos que rige el presente manual es la gestión basada en procesos, cuya importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Es necesario tener en cuenta que cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios...) en resultados (otras informaciones, servicios...) puede considerarse como un proceso.

Al considerar las actividades agrupadas entre si como procesos, la organización centra su atención en los resultados, esto debido a que todo proceso debe llevar a la consecución de resultados, estos se obtienen como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, los objetivos de los procesos están relacionados directamente con los resultados que se esperan obtener, y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean adecuadas, la ejecución de actividades se realice de conformidad a los objetivos y metas y que los recursos se utilicen en el momento adecuado y de forma correcta. De esta manera podemos establecer que los planes, programas y proyectos son integradores de los procesos que se llevan a cabo en la entidad y que precisamente es la evaluación de estos procesos los que delimitan las necesidades de formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos de la entidad.

De este modo, los procesos del presente manual tienen en cuenta como principio fundamental los procesos de mejora continua, dado que es a partir de ello que por medio de los planes, programas y proyectos se propende por la mejora continua de la entidad. En el apartado anterior se menciona que el presente manual se basa en el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), de conformidad con los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Acá es importante resaltar que la mejora de un proceso está dada por la capacidad de este para cumplir con los requisitos establecidos y aumentar la eficacia y/o eficiencia de este. Esto puede aplicarse en una serie de pasos para llevar a cabo la mejora buscada, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) por sus siglas en inglés o ciclo PVHA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) por sus siglas en español. Los cuatro pasos de este ciclo son:

- **Planear:** Esta etapa implica establecer qué se quiere alcanzar y cómo se pretende alcanzar. Comprende los siguientes pasos: identificación y análisis de la situación, establecimiento de las mejoras a alcanzar y identificación, selección y programación de acciones.
- **Hacer:** Esta etapa comprende la realización de las acciones planificadas en la etapa anterior.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 14 de 33

- **Verificar:** En esta etapa se comprueba la efectividad de las acciones planificadas y ejecutadas.
- **Actuar:** De acuerdo con los resultados alcanzados en las etapas anteriores, se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el 'proceso (actualización). (CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, 2009)

Por otro lado, el segundo principio por el que se rige el presente manual es la gestión por resultados; esta es una estrategia de gestión que se enfoca en el desempeño y el logro de productos, resultados e impactos (OECD, 2010). Esta noción está asociada al cambio social que se produce por acción del Estado trascendiendo a los recursos, actividades o productos que contribuyen a ese cambio. De este modo, el eje fundamental de la gestión será generar valor público o, dicho de otro modo, generar cambios sociales que el Estado contribuye a producir en respuesta a ciertos problemas sociales. Esto implica dos componentes importantes: La definición de los objetivos y metas de los proyectos, programas y planes y la asignación de responsabilidades y recursos para el logro de estos; y el desarrollo de prácticas de monitoreo y evaluación que permitan medir si se alcanzaron los objetivos y si se lo hizo de manera eficiente.

Ciertamente, la implementación de la Gestión Pública Orientada a Resultados (GPoR) en Colombia ha tenido avances significativos en diferentes ámbitos. Entre otros se destacan, la planificación estratégica como instrumento orientador del desarrollo y de las intervenciones estatales; los diferentes sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), que vinculan la planeación con los resultados estratégicos (DNP, 2017).

Para la gestión basada en resultados, el marco de desempeño es la base del seguimiento, el cual se lleva a cabo de manera sistemática y permanente a lo largo de la ejecución. Asimismo, aporta información útil para evaluar (durante y ex post) y, generar alertas tempranas sobre el progreso y logros del programa (Robinson, 2014). Para una gestión basada en resultados es necesario entonces vincular de manera efectiva la planeación estratégica con la ejecución de planes, programas y proyectos de modo que se centre la atención en los efectos que se esperan obtener y con las metas fijadas a corto plazo.

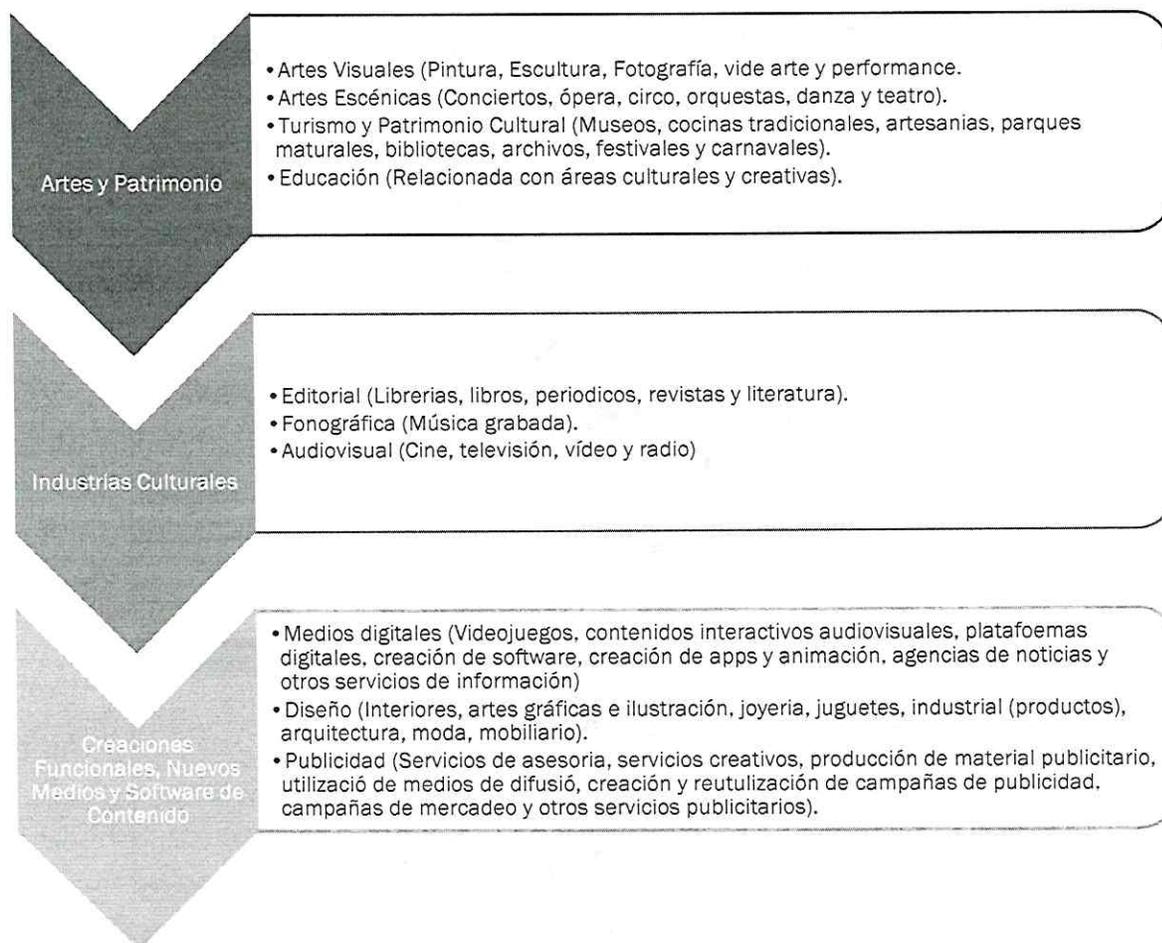
La gestión basada en procesos y la gestión basada en resultados sirven como herramienta complementaria a los procesos de planeación estratégica ya que comprometen a los miembros de una organización con las metas establecidas, por medio del ejercicio responsable y el seguimiento adecuado de cada una de las tareas asignadas a los diferentes responsables de los procesos de los planes, programas y proyectos de la entidad, lo que contribuye de manera significativa al desarrollo de los objetivos y metas de estos, dado que se orientan a fomentar la visión de conjunto de la entidad.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

2.6. Fuentes de Financiación: tipos y características

Los recursos destinados a la financiación del sector cultural provienen de diferentes fuentes. Dentro de ellos se encuentran los recursos del presupuesto general asignados al Ministerio de Cultura, las transferencias de ingresos corrientes a las entidades territoriales y las asignaciones de los entes territoriales a la actividad cultural (ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS, 2003).

De acuerdo con la Ley 1834 de 2017 que formula una Política Integral de la Economía Creativa (Política Naranja), las actividades que conforman la Economía Naranja son las siguientes:



Gráfica 4: Actividades que conforman la Economía Naranja.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 16 de 33

Esta política también determina los programas e instrumentos para emprendedores y organizaciones de acuerdo con los ejes de intervención de la política dentro de los cuales se encuentran: recursos para la operación (financiamiento, tecnología e infraestructura y talento), asistencia para el negocio (programas de descubrimiento emprendedor, comercialización, servicios para el plan de negocios), regulación y competencia (legislación e incentivos fiscales y tributarios, competencia), mentalidad y cultura (motivación y sostenibilidad) (Ministerio de Cultura, 2017).

Para los planes, programas y proyectos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá interesan los expresados en la siguiente tabla:

	PROGRAMA/INSTRUMENTO/ACCIÓN	ENTIDAD			
Recursos para la operación	 Financiamiento	Programa Nacional de Concertación	Mincultura		
		Programa Nacional de Estímulos	FONTUR		
		Líneas: Programas Especiales, Competitividad y Promoción y Mercadeo	Aldea Naranja	INNpulsa	
		Fondo de fondos naranja	Bancoldex		
		Otras líneas del portafolio	FONTUR Programas especiales, competitividad, promoción y mercadeo	MinCIT - Viceministerio de Turismo	
	 Talento	SENA Emprende Rural	SENA		
		Centros de Formación SENA	Escuelas taller	Mincultura	
		Programa Nacional de Estímulos	Programa Nacional de Concertación	Centros Sacúdete	
		Cursos virtuales en Derecho de Autor y Derechos Conexos	Presidencia	DNDA	
			Artesanías de Colombia	SENA	
Asistencia para el negocio	 Tecnología e infraestructura	Laboratorios de innovación y diseño	Tecnoparques	Programa Nacional de Concertación	Mincultura
		Programas descubrimiento emprendedor	Descubrimiento de negocios TIC - Apps.co	MINTIC	
		Mujeres tejedoras de vida	Mincultura		
	 Servicios a plan de negocios	SENA Emprende Rural	SENA		
		Crea Digital	MINTIC		
	 Comercialización	Cursos virtuales en Derecho de Autor y Derechos Conexos	DNDA		
		Red Naranja	DNDA		
		Asesorías para el diseño de la estrategia de internacionalización y actividades de formación Exportadora	Procolombia		

	PROGRAMA/INSTRUMENTO/ACCIÓN	ENTIDAD		
Regulación y competencia	 Regulación y competencia	Descuento del 25% por donaciones a ESAL de régimen tributario especial	DIAN	
		Ciencia, Tecnología e Innovación: Descuento 25% por inversión	DIAN	
	Cine —Leyes 814 de 2003 y 1556 de 2012	Mincultura		
	Espectáculos públicos de las artes escénicas —Ley 1493 de 2011	Mincultura		
Mentalidad y cultura	 Motivación	Crea Digital	MINTIC	
		Bootcamps - Apps.co	Escuela Taller	Mincultura
		Programa Nacional de Estímulos		

Tabla 2: Programas e instrumentos para emprendedores y organizaciones sin ánimo de lucro (Ministerio de Cultura, 2017).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

De igual modo, los sistemas de financiación de las industrias culturales se catalogan en tres grandes grupos: sistemas de financiación públicos, sistemas privados y sistemas mixtos.

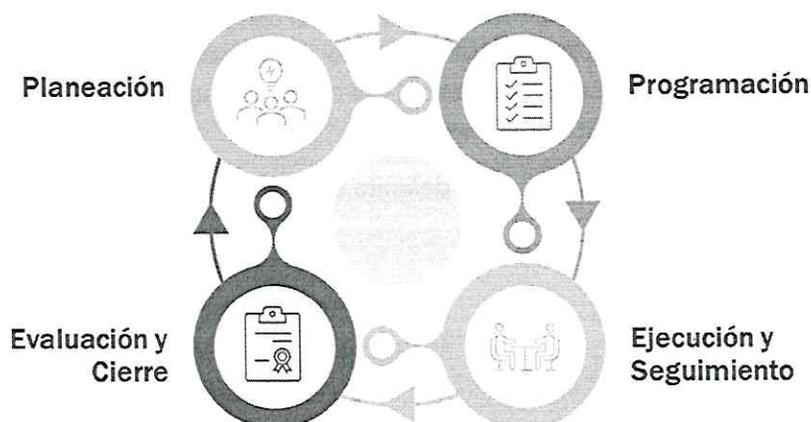
En Colombia, estos sistemas comprenden los siguientes programas:

- **Sistemas Públicos de Financiación:** Fondo Emprender (SENA), FOMIPYME, Ministerio de Cultura (Programa Nacional de Estímulos y Programa Nacional de Concertación Cultural), Ministerio de la Ciencia, la Innovación y la Tecnología, BANCOLDEX y FONADE.
- **Sistemas Privados de Financiamiento:** Fundación COOMEVA, Premio Santander, Destapa Futuro y TIC Américas.
- **Sistemas Mixtos de Financiación:** Responsabilidad Social Cultural de las Empresas, Eventos de Intercambio, Sistema Nacional de Creación en Incubación de Empresas (SENA), Tecnoparque Colombia, Co-Crea Colombia, Colombia Joven, Cámaras de Comercio, ENDEAVOR, Fundación Corona, Proyecta Colombia, Colombia Aprende, Crowd Funding y Sistemas Colaborativos de Financiamiento, Cooperación Internacional).

3. PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El presente manual establece cuatro (4) procesos necesarios para cumplir con las fases de la formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos de la entidad: procesos de planeación y procesos de programación (tendientes al cumplimiento de la fase de formulación), procesos de ejecución y seguimiento y procesos de evaluación y cierre.

En la siguiente grafica se visualiza la estructura de los procesos mencionados:



Grafica 5: Estructura de los procesos de formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 18 de 33

Con esta metodología se busca mitigar los márgenes de error e incertidumbre que surjan en el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad. Además, define los responsables, el equipo y los procedimientos sin importar que tipo de plan, programa o proyecto se lleve a cabo. Por tanto, este documento se basa en técnicas y procedimientos estandarizados y generalmente aceptados para la dirección y gestión de proyectos. Todos los planes, programas y proyectos estratégicos que se desarrollen en el IMCTC deben seguir los pasos establecidos por esta metodología, para ello todos los formatos contienen instrucciones, guías y comentarios que facilitan su aplicación. Las inquietudes y recomendaciones que surjan pueden ser remitidas al especialista en Gestión de Proyectos Culturales de la Entidad.

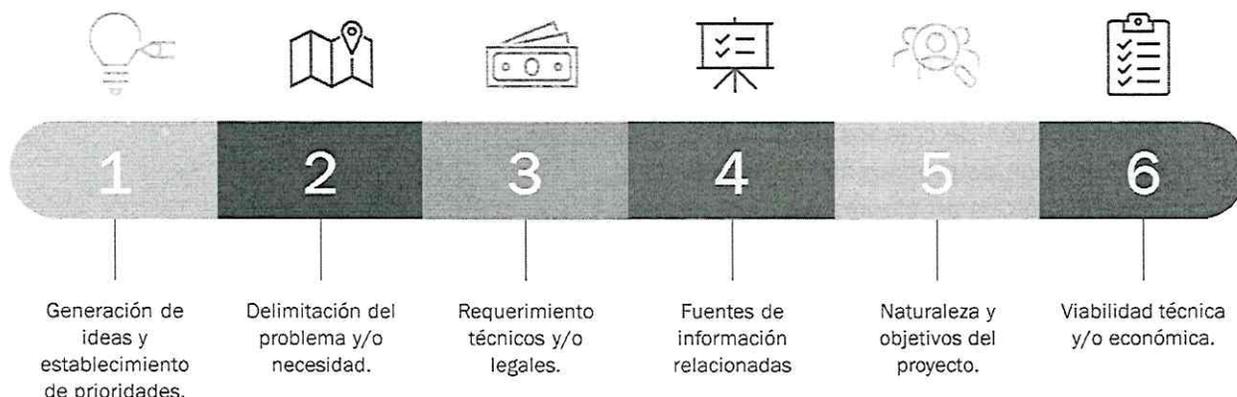
3.1. Procesos de Planeación

Los procesos de planeación son aquellos realizados para definir un nuevo plan, programa o proyecto, una nueva fase o la continuación de uno anterior. Dentro de estos procesos se define el alcance inicial y se da la viabilidad tanto técnica como presupuestal del mismo. Se identifican así mismo los interesados, tanto internos como externos, se designarán los roles dentro de la ejecución de este y se dará aprobación del desarrollo de estos. Dependiendo de la naturaleza del plan, programa o proyecto, esta puede estar dada en la aprobación para la aplicación a una convocatoria pública o directamente para la realización de este.

La generación de ideas, el establecimiento de prioridades, la delimitación del problema y/o necesidad, la delimitación de los requerimientos técnicos y/o legales, la búsqueda de las fuentes de información relacionadas con los contenidos del plan, programa o proyecto y la definición de la naturaleza y objetivos del este depende directamente del proponente, que para el caso del IMCTC, puede ser cualquiera de los funcionarios y/o contratistas de la entidad. La viabilidad técnica y/o económica es responsabilidad directa del director ejecutivo del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá o quien haga sus veces.

La siguiente gráfica ilustra el proceso que se delimita en el siguiente apartado:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023



Grafica 6: Procesos de Inicio (Gestión de Proyectos Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá.

3.1.1. Generación de ideas y establecimiento de prioridades

El punto de partida de cualquier plan, programa o proyecto es la existencia de un problema o necesidad real cuya intención sea resolver o cubrir, por ello que el primer paso para el desarrollo de un proyecto sea la identificación de problemas y/o necesidades. Dada dicha identificación se generan las ideas para la realización de este.

Una necesidad puede definirse entre “lo que es y lo que debería ser”, es decir, la diferencia entre una situación actual y una situación deseada. Dentro de las diferentes tipologías Bradshaw (1972), se definen cuatro tipos de necesidades: necesidades normativas (establecidas por técnicos o expertos), necesidades sentidas o percibidas (percibidas por las personas de una comunidad), necesidades expresadas (sentidas o demandadas) y necesidades comparativas (derivadas de la diferencia entre servicios en lugares diferentes) (Carrión & Berasategui, 2010:21).

Por su parte, un problema se define como una situación inesperada que ocurre en un momento dado y que genera cambios en los objetivos previstos o que transforma una realidad. Al igual que las necesidades, los problemas pueden ser de diferentes tipos (técnicos, sociales, económicos, educativos, etc.). Es necesario aclarar que una problemática no es necesariamente una situación nueva, sino que puede tratarse de una situación ya existente que se convierte en problemática cuando empieza a generar conflictos y es necesaria una intervención externa a la que llamaremos proyectos (Carrión & Berasategui, 2010:22).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

Una vez identificados los problemas y/o necesidades es necesario establecer el orden de importancia de estas, dado que los recursos y los tiempos son limitados. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- Determinación de criterios para evaluar prioridades.
- Preselección de problemas y/o necesidades.
- Clasificación de problemas y/o necesidades.

3.1.2. Delimitación del problema y/o necesidad

Una vez precisado el orden de prioridades de los problemas y/o necesidades a resolver, es necesario delimitar el problema que da origen al proyecto con el cual se le dará una solución clara y concreta.

Para definir el problema y/o necesidad es necesario seguir los siguientes pasos:

- Explicar de manera clara y precisa en que consiste.
- Justificar por qué es necesario el desarrollo del proyecto.
- Precisar los objetivos y metas que se persiguen con el desarrollo de este.

3.1.3. Requerimientos técnicos y/o legales

Otro de los aspectos que se debe tener en cuenta para el inicio de todo plan, programa o proyecto es la delimitación de los recursos técnicos y/o legales necesario para el correcto desarrollo de este.

De este modo, se trata de identificar las normas legales que pueden condicionarlo, así como los aspectos técnicos del mismo. En esta fase de diseño se recomienda a su vez la identificación de fuentes de financiación y posibles alianzas y convenios.

3.1.4. Fuentes de información relacionadas con los contenidos del proyecto

Para la fase de planeación de todo plan, programa o proyecto es necesario la revisión de fuentes de información (diagnósticos, bibliografía, estudios de factibilidad, estados del arte, etc.), que soporten los problemas y/o necesidades y que puedan aportar a la planificación del proyecto.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

3.1.5. Naturaleza y objetivos del proyecto

La definición de la naturaleza del plan, programa o proyecto depende de la definición de los siguientes aspectos:

- **Descripción:** Allí se expresa la información general del este, de modo que quien lea el documento pueda hacerse una idea general de las problemáticas que se pretenden resolver con el desarrollo del plan, programa o proyecto.
- **Justificación / fundamentación:** Comprende la explicación de los antecedentes, motivación, justificación y el origen del plan, programa o proyecto.
- **Población Beneficiada:** En este apartado se concretan quién o quiénes serán las personas beneficiarias de los resultados de este.

Por otro lado, los objetivos de un plan, programa o proyecto son los logros que se quieren conseguir con la ejecución de las acciones de este. Constituyen la referencia principal y dan coherencia al plan de acción. Es importante que los objetivos sean claros, concretos, realistas, pertinentes y evaluables.

Para este planteamiento se describen dos tipos de objetivos: general y específicos.

Se define un objetivo general en directa relación con el nombre del plan, programa o proyecto y las conclusiones del problema o necesidad. Este objetivo debe ser global y debe indicar la finalidad de la realización de este.

Los objetivos específicos se refieren a acciones más precisas, necesarias para el cumplimiento del objetivo general. Se redactan en función de un ordenamiento lógico de las acciones. A menudo implican un avance gradual, medible, y pueden ser sucesivos, lo que quiere decir que se necesita uno primero para alcanzar otro. Se sugiere que estos objetivos respondan a las fases del plan, programa o proyecto, entendiendo que este tiene un inicio (objetivo 1), un desarrollo (objetivo 2) y un cierre (objetivo 3).

3.1.6. Viabilidad técnica y/o económica

En la medida en que se va definiendo en problema, se encuentran posibles soluciones y formas de abordar el plan, programa o proyecto, así como la información sobre los requisitos técnicos y

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 22 de 33

legales y las posibles fuentes de financiación, alianzas y/o convenios. Por tanto, el paso siguiente es la viabilidad técnica y/o económica.

La viabilidad técnica y económica del proyecto es uno de los aspectos clave a la hora de diseñar y planificar el proyecto, dado que de llegarse a presentar problemas técnicos o de financiación para la ejecución del plan, programa o proyecto, este deberá modificarse o desestimarse.

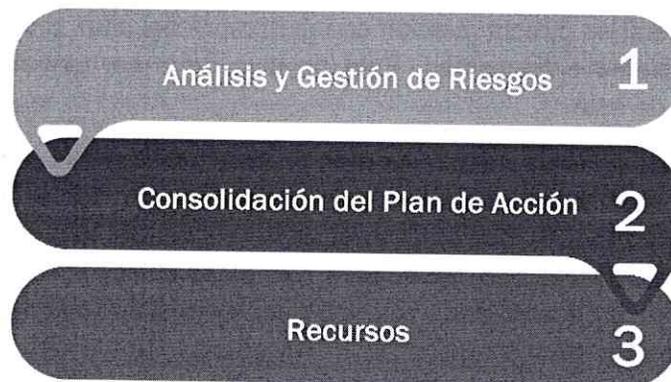
NOTA: Todos los procesos de planeación del proyecto deben presentarse al área de planeación institucional con los aspectos mínimos acá descritos

3.2. Procesos de Programación

Los procesos de programación desarrollan el plan de gestión del plan, programa o proyecto, en estos se prevén los cambios que puedan surgir en su ciclo de vida, se analizan los riesgos y se determinan las metas, actividades, cronogramas y recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Estos procesos tienen una responsabilidad compartida entre el proponente y el especialista en Gestión de Proyectos Culturales de la Entidad.

La siguiente grafica ilustra el proceso que se delimita en el siguiente apartado:



Grafica 7: Procesos de Planificación (Gestión de Proyectos Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

3.2.1. Análisis y gestión de riesgos

Todos los planes, programas y proyectos están sujetos a los riesgos. Estos se pueden definir como la probabilidad de que ocurra un evento que generalmente no se planifica, ya sea una amenaza, cuando es negativo, o una oportunidad, cuando es positivo. Es el resultado obtenido por la efectividad del peligro. Por ello que sea necesario analizar los riesgos para poder establecer estrategias que permitan anticiparse a los mismo y mitigar su impacto.

La gestión de riesgos entonces consiste en identificarlos, reconocer sus causas, la probabilidad de que sucedan y la determinación de las acciones preventivas y/o correctivas para poder controlarlos. Dicho de otro modo, el proceso de análisis y gestión de riesgos comprende los siguientes pasos:

- Identificar los riesgos.
- Establecer la probabilidad.
- Establecer las acciones preventivas y correctivas.

Este proceso debe realizarse para cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto.

3.2.2. Consolidación del Plan de Acción

Después de determinar los objetivos y analizar los riesgos del proyecto es necesario consolidar las acciones necesarias para la ejecución del proyecto, para ello cobra importancia la delimitación de metas, actividades y cronogramas.

Una **meta** se define como el fin que se desea lograr con el desarrollo de unas acciones determinadas. Se relacionan directamente con los objetivos y los propósitos y tienen la característica principal de ser medibles.

El cumplimiento de cada meta depende del desarrollo de actividades concretas, organizadas en un espacio – tiempo específico, para ello es necesario estructuralas en un **cronograma** que permita dar cumplimiento a cada una de las metas del proyecto. Los cronogramas son herramientas sencillas que permiten delimitar los tiempos de ejecución de las fases de un proyecto.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 24 de 33

3.2.3. Recursos

Uno de los elementos más complejos de definir son los recursos que han de utilizarse para la realización del plan, programa o proyecto, dado que dicha definición implica, no solo qué recursos se utilizaran, sino la cantidad y el tiempo, por lo que su nivelación es necesaria.

Para el presente manual se tipifican los siguientes tipos de recursos:

- HUMANOS
- FINANCIEROS
- MATERIALES
- TECNOLÓGICOS
- OTROS

La nivelación de recursos consiste en determinar las prioridades de estos de acuerdo con las necesidades reales del plan, programa o proyecto de modo que se puedan optimizar los mismos. Esta nivelación va directamente relacionada con la delimitación de metas, actividades y cronogramas.

3.2.3.1. Presupuesto

Si las anteriores etapas se desarrollan de una manera efectiva, será fácil determinar los costos del plan, programa o proyecto dado que ya se cuenta con la delimitación de las actividades, los tiempos y los recursos necesarios para su ejecución.

Para el presente manual se delimitan los siguientes gastos:

- **Inversión:** Expresa los costos destinados a la adquisición de bienes durables y que necesariamente se requiere para ejecutar el proyecto, tales como equipamiento, instrumental, mobiliario, etc.
- **Operación:** En este ítem se incluyen los insumos y gastos menores que se deben realizar en el transcurso del proyecto: materiales de oficina, publicidad impresa, transporte, alquileres, viáticos, alimentación, etc.
- **Honorarios:** Aquí se incluyen los gastos de las personas que dedicaran su tiempo en la ejecución del proyecto: jurados, talleristas, artistas invitados, presentadores, etc.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

NOTA: Para el presente manual la delimitación de fechas, actividades y cronogramas se especifica en el desarrollo por etapas incluidas en el documento del plan, programa o proyecto.

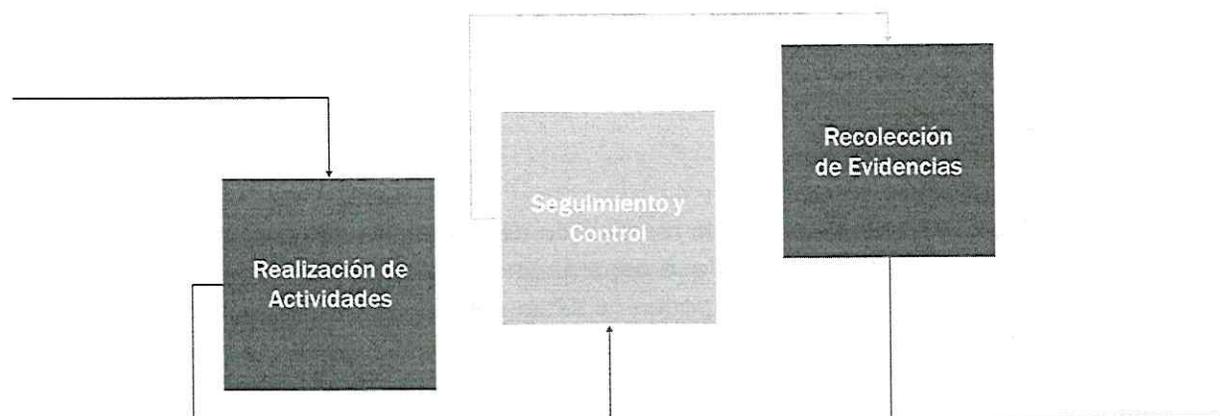
3.3. Procesos de Ejecución y Seguimiento

El desarrollo de los procesos de ejecución implica la coordinación de personas y recursos, así como la integración de las actividades de acuerdo con el plan de acción previsto para la gestión de este. Durante la ejecución del proyecto, los resultados pueden requerir que se reoriente la planificación y las necesidades del plan, programa o proyecto. Gran parte de los recursos se utilizarán en esta fase. (EST-PIC-MN-002-FM-003 SEGUIMIENTO PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS).

Por otro lado, los procesos de seguimiento se componen de los procesos de supervisión, análisis y regulación del progreso del proyecto, que incluyen el control de cambios y recomendaciones de las acciones preventivas y correctivas para anticipar y mitigar posibles problemas y el seguimiento de las actividades del plan, programa o proyecto comparándolas con el plan de acción de este.

Para el presente manual la delimitación de fechas, actividades y cronogramas, una vez sea viabilizado el proyecto, así como el seguimiento de estas se especifica en la recolección de evidencias del desarrollo de los proyectos.

La siguiente grafica ilustra el proceso que se delimita en el siguiente apartado:



Grafica 8: Procesos de Ejecución y Seguimiento (Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 26 de 33

3.3.1. Realización de Actividades

Las actividades comprenden el desarrollo de tareas y sub tareas que se deben hacer durante la fase de ejecución del proyecto para lograr los objetivos y las metas de este. Estas se realizan siempre en unos tiempos específicos, con un cronograma delimitado. Dado que los proyectos son flexibles, las modificaciones de las actividades deberán ser concertadas con la dirección ejecutiva o quien haga sus veces.

3.3.2. Seguimiento y control

El seguimiento es el proceso que permite analizar la ejecución del plan, programa o proyecto en curso con el fin de corroborar que las acciones que se realizan van de acuerdo con las previsiones y llevaran al cumplimiento de los objetivos y las metas proyectadas en la fase de planeación. Contribuye a la administración efectiva del proyecto, ya que posibilita la adopción de medidas que refuercen su ejecución. El seguimiento debe cumplir con los siguientes aspectos

- Es **liviano**, es decir que no debe llevar demasiado tiempo ni agotar demasiados recursos.
- Es **orientado**, debe definirse una vez delimitados los objetivos, metas y resultados esperados y las modificaciones que surjan una vez sea viabilizado el proyecto.
- Es **concertado**, se lleva a cabo una vez estén definido los roles de los participantes.
- Es **integrador de datos cualitativos y cuantitativos**, los cuales miden los resultados y el impacto de los mismo, al ser de carácter integrador comprende la interpretación y explicación de estos.

3.3.3. Recolección de evidencias

Una de las preguntas que rige y debe regir la recolección de evidencias de un plan, programa o proyecto es ¿cómo sabemos si el impacto que esperábamos lograr ha ocurrido?; y es que es precisamente a la luz de las evidencias que podemos tomar decisiones con respecto al curso del plan de acción y las oportunidades de mejora que se tienen frente al mismo. Nunca debemos asumir que algo funciona solo porque parece lógico. Mediante la creación de una base empírica respaldada por la consideración de diferentes contextos y aproximaciones – y de la adaptación de dicha base a medida que nuestros aprendizajes y descubrimientos aumentan – podemos lograr un impacto positivo (IMPACT MANAGEMENT PROJECT, 2017).

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

Existen varias consideraciones que permiten evaluar la efectividad de las evidencias:

- **Integridad:** Específicamente si el conjunto de datos es completo y extenso.
- **Precisión:** Si el conjunto de datos con los criterios de calidad y rigor establecidos.
- **Relevancia:** Si la evidencia corresponde directamente a los mismos objetivos de desarrollo a lo largo de todas las dimensiones del plan programa o proyecto.

De igual manera, la fiabilidad de las evidencias que recolectamos está relacionada tanto con el tipo de datos como con la metodología que utilizamos. Para maximizar el valor de la evidencia debemos adherirnos a los siguientes principios al reportar la evidencia:

- **Transparente:** Los reportes deben incluir qué fue evaluado, resultados con marca de tiempo, metodología, calidad de la información, contexto y accionistas.
- **Puntual:** La evidencia debe ser compartida lo antes posible para ser de utilidad para otros y, cuando sea posible, tomar en consideración los marcos de tiempo de las decisiones sobre las cuales la información puede tener influencia.
- **Integral:** Los reportes deben dejar en claro cuán bien la evidencia puede expresar lo que habría ocurrido en ausencia de la empresa, reportar cualquier suposición y descubrimiento negativo involucrado con relación al logro de los estimados del impacto.
- **Contextualizada:** La evidencia nueva siempre debe ser presentada dentro del contexto de la evidencia existente y nuestros objetivos originales. Esto nos permite ver dónde difieren los resultados y qué lecciones se han aprendido (IMPACT MANAGEMENT PROJECT, 2017).

Por último, es necesario tener en cuenta que las evidencias dependen directamente de las metas y actividades diseñadas para alcanzar dichas metas, por tanto, no están estandarizadas, pero si deben contar con la calidad necesaria para dar cuenta de los avances del plan, programa o proyecto.

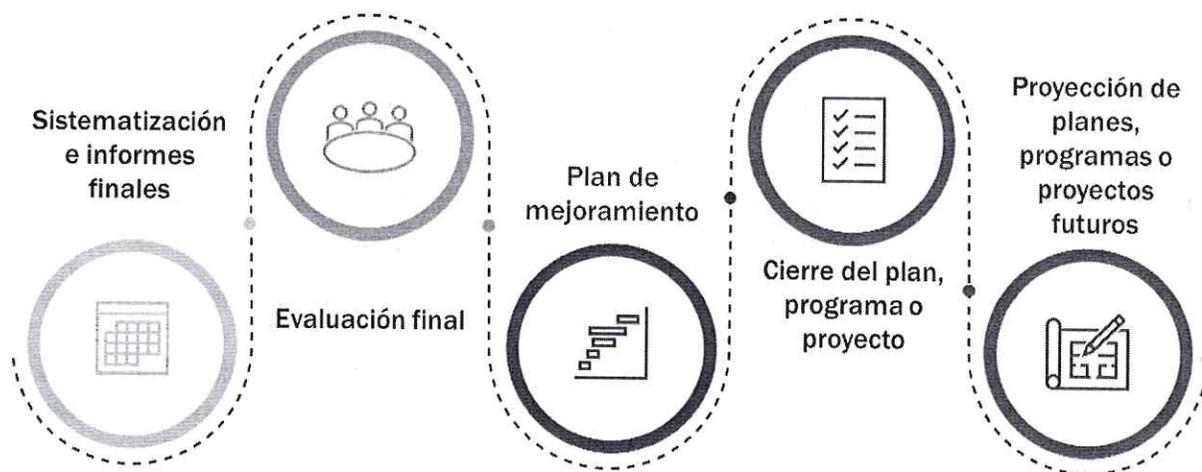
3.4. Procesos de Evaluación y Cierre

Los procesos de evaluación y cierre son aquellos que se realizan para finalizar todas las actividades del plan, programa o proyecto, dentro de estos procesos se verifica que las acciones ejecutadas hayan dado cumplimiento a los objetivos y metas y así mismo, se haya suplido la necesidad expresada en la delimitación del problema.

Estos procesos a su vez permiten evaluar la efectividad del plan, programa o proyecto en términos de resultados e impactos y la pertinencia de realizar plenes, programas o proyectos futuros que atiendan a otras problemáticas relacionadas con el proceso finalizado.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

La siguiente grafica ilustra el proceso que se delimita en el siguiente apartado:



Grafica 8: Procesos de Ejecución y Seguimiento (Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Cajicá).

3.4.1. Sistematización e informes finales

La sistematización es una reconstrucción de la experiencia para comprender lo ocurrido, para identificar sus componentes, explicar logros y dificultades, que puedan servir para replicarla o generalizarla. Sistematizar no es describir procesos, es reflexionar sobre estos, para identificar las causas de logros y dificultades para compartirlos con los demás.

La sistematización se puede realizar al final de una etapa, cuando se haya acumulado evidencias de la práctica, de la cual se pueda extraer la suficiente información que nos permita comprender el proceso

El concepto de sistematización no es nuevo; su aparición y desarrollo ha estado ligado al desarrollo del método científico y, en los últimos años, sus usos más frecuentes han estado asociados, básicamente, a dos campos:

- La sistematización de información o sistematización de datos; y,
- La sistematización de experiencias.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

La sistematización de información se refiere al ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc. Su materialización más extendida es la creación de las bases de datos.

La sistematización de experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada.

La sistematización se trata de una reflexión crítica, lo cual exige al equipo que hará la sistematización plantearse una serie de preguntas sobre la experiencia: ¿Qué se hizo? ¿Por qué se hizo? ¿Por qué se hizo de esa manera y no de otra? ¿Qué resultados se obtuvieron? ¿Para qué sirvieron esos resultados? ¿A quiénes sirvieron?, etc.

Asimismo, se trata de organizar y de ordenar: prácticas, conocimientos, ideas, datos, etc., que hasta entonces se encontraban dispersos y que serán fundamentales para reconstruir la experiencia. Y, finalmente, en ambos casos se pretende descubrir o explicar la lógica y el curso del trabajo realizado.

La sistematización es útil porque:

- Contribuye a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías.
- Retroalimenta las intervenciones de los equipos del proyecto y permite introducir correcciones.
- Favorece el desarrollo profesional.
- Aporta documentación al sistema de información integral del plan, programa o proyecto.
- Ayuda a la producción de nuevos conocimientos.

La sistematización es un proceso de reflexión sobre lo ocurrido, pero en base a evidencias que permitan dar sustento a los logros obtenidos, no es posible sistematizar sobre la base de ideas, estas deben estar sustentadas sobre evidencias.

Para sistematizar es necesario tener evidencias las que se registran con la ayuda de instrumentos, esto se hace durante la ejecución de las estrategias. Algunos de ellos son: Diario de campo, Diario reflexivo, entrevistas, resultados de talleres o mesas de trabajo, Fotografías y videos, etc.

El procedimiento para sistematizar es sencillo y se concentra en 5 pasos principales:

- **Reflexionar:** Cada participante en la experiencia realiza una reflexión inicial, que le permita comparar resultados, elaborar una matriz de resultados y organizar las evidencias generadas a lo largo del proceso

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 30 de 33

- **Procesar:** Se definen los siguientes aspectos: Objeto, Definición del eje, Objetivo, Reconstrucción del proceso, Análisis e interpretación de la información, Dificultades y Conclusiones
- **Evaluar:** Determinar qué aspectos se deberían mejorar para continuar con el proceso, además si es posible replicarla en otros contextos
- **Elaborar informe**
- **Compartir**

3.4.2. Evaluación final

La evaluación es una valoración rigurosa e independiente de procesos finalizados o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos propuestos y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización. La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminadas las metas y las actividades. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

Son cuatro (4) aspectos relevantes los que definen las características óptimas de la evaluación:

- Consiste en una apreciación **sistemática y objetiva** de un proyecto, programa o plan.
- Puede estar orientada al **diseño (*ex ante*)**, a los **procesos (*concurrente*)**, o a los **productos, efectos e impacto (*ex post*)**.
- Determina la pertinencia y el logro de los objetivos, como así también el valor o la significación de una intervención. Explora resultados no esperados.
- Permite detectar las razones por las cuales los objetivos planeados fueron o no alcanzados (Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J.,2019).

Para la evaluación de los planes, programas y proyectos del IMCTC se contempla la definición de diferentes criterios de evaluación por cada una de las fases previas a esta:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

PLANEACIÓN	PROGRAMACIÓN	EJECUCIÓN
Pertinencia de la necesidad	Organización de las actividades	Metodología implementada y cumplimiento de las actividades y el cronograma
Proyección de las actividades	Distribución del presupuesto	Ejecución presupuestal
Proyección presupuestal	Coherencia entre las metas propuestas, las actividades y el presupuesto	Cumplimiento de los objetivos

Esta evaluación será realizada bajo los siguientes tipos de evaluación:

Autoevaluación: Realizada por el formulador, en dónde da cuenta del desarrollo de las actividades, el cumplimiento de las metas y objetivos y la ejecución de tiempos y recursos.

Heteroevaluación: Realizada por el director ejecutivo o quien y haga sus veces en donde analiza y valora el cumplimiento de metas, objetivos y actividades y la pertinencia y coherencia en las diferentes fases del plan programa o proyecto.

Coevaluación: Realizada entre el formulador y el director ejecutivo en donde se analizan las lecciones aprendidas, buenas prácticas y/o experiencias de éxito del proceso que concluye, así como la viabilidad de un nuevo plan, programa o proyecto.

3.4.3. Plan de mejoramiento

Al ser una metodología nueva en el Instituto es necesario que las personas que intervienen de la formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos del IMCTC, identifiquen las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y/o las experiencias de éxito, las documenten y reporten, para que la Institución pueda recolectar este insumo que es fundamental para el mejoramiento continuo de la entidad, siempre en búsqueda de claridad, efectividad y mejores resultados en el cumplimiento de los entregables y objetivos de los planes, programas y proyectos estratégicos propuestos en el IMCTC.

El análisis de estas lecciones, prácticas y experiencias es conducente al diseño y puesta en marcha de los planes de mejoramiento de cara al fortalecimiento de la entidad.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ			
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD			
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023	Página 32 de 33

3.4.4. Cierre del plan, programa o proyecto

Esta etapa es tan importante como cualquier otra. Son varias las acciones a realizar en esta etapa:

- Valoración del alcance de los objetivos.
- Análisis de las desviaciones acaecidas en el transcurso del plan, programa o proyecto.
- Análisis de la gestión del plan, programa o proyecto, procesos de gestión aplicados y lecciones aprendidas.
- Realizar una justificación económica del proyecto, en la que se detallen los gastos realizados durante el mismo. Esta justificación es especialmente importante y necesaria en el caso de proyectos financiados a través de subvenciones externas.
- Escribir el informe final donde se recoge todo lo sucedido durante el proyecto con el objeto de contar con esta información para futuros proyectos.

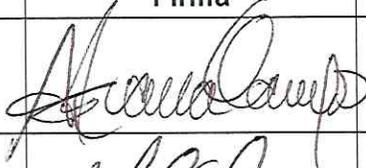
3.4.5. Proyección de planes, programas o proyectos futuros

Una vez evaluado el plan, programa y/o proyecto, y a la luz de las evidencias que dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, metas y la obtención de resultados, se procede a evaluar de manera conjunta entre el o los formuladores y la dirección ejecutiva la pertinencia de realizar un proceso de formulación, ejecución y evaluación de planes, programas o proyectos futuros que atiendan tanto a las necesidades planteadas en un primer proceso como a nuevas necesidades que surjan del desarrollo de este.

Para el presente manual los procesos de sistematización e informes finales, evaluación final, plan de mejoramiento, cierre del plan, programa o proyecto y proyección de planes, programas o proyectos futuros se especifica en el formato de seguimiento

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO DE CAJICÁ		
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y DE CALIDAD		
	MANUAL DE FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	CÓDIGO: EST-PIC-MN-002	VERSIÓN: 04	FECHA: 22/08/2023

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Versión	Tipo de Cambio
12/10/2020	01	Se crea el documento
29/10/2021	02	Se modifican las actividades y se agregan los formatos del manual
30/09/2022	03	Se modifica la codificación del documento pasando de gestión del fomento cultural a planeación estratégica.
22/08/2023	04	Se modifican actividades dentro del documento.

CONTROL DE EMISIÓN			
Responsable	Nombres y apellidos	Firma	Cargo
Elaboró	Adriana Campos		Planeación institucional (OPS)
Revisó	Ricardo Quiroga		Responsable del SGC (OPS).
Aprobó	Shirley Jiménez		Profesional Universitario.
Adoptó	Héctor Moncada		Director Ejecutivo.

