DOCUMENTO CON LA EXPERIENCIA, RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA PARA 2023

Entregable 15443 - Producto 5721

Elaborado por:
Edgar Bernal Romero

Aprobado por:
Jhovana Rojas Cardona
Directora Estrategia Regional

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION
Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial
Dirección de Estrategia Regional

Bogotá, D.C., 30 de noviembre de 2023

DOCUMENTO FINAL15443

Contenido

Introducción 3
Primera recomendación: Teoría de cambio de la acción territorial del DNP.....3
Segunda recomendación: Alcance de la acción en terreno 9
Tercera recomendación: Estructura de trabajo.....12
Cuarta recomendación: Formas de acción en territorio 15
Retos y oportunidades de la acción territorial (antes Programa de fortalecimiento Institucional de llegada a territorio.....16

DOCUMENTO FINAL 15443

Introducción

Este documento resume las recomendaciones para la implementación del Programa de fortalecimiento Institucional de llegada a territorio, a partir de las funciones y los ámbitos de trabajo de la Dirección de Estrategia Regional – DER, en tanto unidad técnica encargada de orientar la llegada a territorio, la articulación interna y externa de productos y servicios de asistencia técnica y el acompañamiento en sitio de proceso de generación de capacidades para la planeación y el desarrollo territorial.

El documento se organiza en cinco grandes recomendaciones. El primer capítulo establece una recomendación de los objetivos (en clave de resultados) a corto mediano y largo plazo de la acción territorial del DNP, siguiendo la metodología de Teoría de Cambio. El segundo capítulo, delimita el alcance de la acción territorial de la entidad, con arreglo a sus funciones misionales, y en especial, el rol de la DER en este proceso.

Por su parte, el tercer y cuarto capítulo presenta una recomendación tanto de la estructura de trabajo como las diferentes formas de actuación que hacen parte de la "llegada a territorio" del DNP.

Por último, el quinto capítulo presenta los retos y oportunidades de la llegada a territorio de la entidad. Se espera que este documento contribuya a aclarar, formalizar y operativizar un modelo de acción territorial que: en primera instancia, le permita al DNP avanzar en la articulación y coordinación interna y externa para la llegada a territorio; y al mismo tiempo, monitorear y evaluar el impacto de los productos y servicios de asistencia técnica que ofrece a las entidades territoriales. Todo ello en la búsqueda de establecer un proceso de mejora continua y que la entidad pueda avanzar hacia nuevas formas de generar capacidades; cuya finalidad es lograr que el acompañamiento a los procesos de planeación regional y local, redunden en mejores resultados de desarrollo, la profundización de la autonomía territorial y el desarrollo con visión de largo plazo de las poblaciones y los territorios.

Primera recomendación: Teoría de cambio de la acción territorial del DNP

De manera muy sencilla, enfoque de pensamiento-acción de la Teoría de Cambio plantea que el diseño de una intervención social o institucional (sea esta una política, un plan, un programa o un proyecto), debe centrarse en el planteamiento de *"un mapa semi-estructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato"* (PNUD, 2010).

En este sentido, los objetivos que a continuación se recomiendan, siguen la lógica de la Teoría de Cambio, a partir de una estructura básica de resultados a corto, mediano y largo plazo de la acción territorial del DNP.

Se parte del establecimiento concertado de una visión y misión estratégica de la DER. En su función misional de unidad técnica encargada y agente principal de la acción territorial del DNP.

Tabla No 1. Visión y misión de la DER

Dirección de Estrategia Regional – DER	
Visión	Desarrollo integral de los Territorios
Misión	Diseñar, orientar e integrar estrategias con enfoque territorial para fortalecer las capacidades y contribuir al desarrollo de los territorios[1]

Fuente: DNP (2023). Taller de planeación estratégica DER – Equipo DER 2023

A partir de este marco estratégico, la acción territorial propuesta desde la DER se encuentra resumida en tres grandes frentes de trabajo:

- **Fortalecimiento de capacidades de gobiernos y comunidades:** En la gestión de lo público, las capacidades institucionales de los gobiernos locales son entendidas como "las habilidades individuales, organizacionales e institucionales para prestar servicios y bienes públicos inherentes a su misionalidad" (DNP, 2022). En el marco del desarrollo territorial, el fortalecimiento de capacidades institucionales tiene un sentido estratégico como factor clave que incide en su materialización dentro del ciclo de la gestión pública regional y local; pues para que este sea óptimo, es necesario que las entidades territoriales cuenten con distintas capacidades en la administración de lo público, que por supuesto, aporten de manera directa a generar valor público en los territorios.

- **Articulación Agenda Regional (Pactos territoriales - Territorialización de Políticas - PND):** La articulación de la agenda regional como campo de intervención de la DER supone orientar la asistencia técnica a la identificación y acompañamiento a los procesos de coordinación para la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo territorial definidos por las entidades territoriales, los esquemas asociativos y entidades del gobierno nacional. En este componente se comprende a las agendas regionales como instrumentos de planeación que articulan esfuerzos para contribuir en el desarrollo de los territorios y las comunidades que los integran. La figura del pacto regional es una de las modalidades que pueden tomar las agendas regionales.

[1] Vale la pena mencionar que, a los efectos de entender estas primeras variables estratégicas, dentro del marco conceptual que sustenta la acción territorial del DNP, y que es agenciada desde la DER, se parte de considerar que las nociones de *territorio* y *región* son construcciones sociales contingentes, es decir, son el producto de la interacción de diferentes agentes sociales y de las diferentes relaciones y articulaciones que estos establecen entre sí, las cuales los moldean contantemente y están en constante transformación. En el caso del territorio, éste se constituye en un espacio geográfico socialmente apropiado y atravesado por relaciones de poder que definen formas de control y orientación de los procesos sociales, económicos y culturales, así como de los recursos y agentes sociales que allí confluyen; dando lugar a múltiples formas y territorialidades que se sobreponen entre sí y que se desenvuelven en distintas escalas. Entre ellas se encuentran las delimitadas por el Estado para la gestión de la acción pública, a las cuales se han venido añadiendo las establecidas a partir de la constitución y reconocimiento de nuevos focos de poder y acción social (Beuf, 2017).

Así mismo, este componente aporta a la *territorialización* del Plan Nacional de Desarrollo - PND, "Colombia, Potencia Mundial de la Vida 2022 - 2026", donde se plantearon varias transformaciones requieren de la acción territorial coordinada y el establecimiento de rutas de gestión efectiva entre la Nación y las entidades territoriales, para avanzar hacia un cambio del modelo de desarrollo nacional, en apuestas estratégicas tale como: a. el Ordenamiento del Territorio Alrededor del Agua y Justicia Social, b. la Seguridad Humana y Justicia Social, c. Derecho Humano a la Alimentación, d. Internacionalización, Transformación Productiva para la Vida y Acción Climática, y e. Convergencia Regional.

En este escenario, el DNP, a través de la DER, tiene un papel estratégico en la articulación de las orientaciones contenidas en el plan y las apuestas de los territorios, incluidas los procesos de regionalización, para la armonización de la planeación para el desarrollo regional y local.

- **Gobernanza Multinivel - Diálogo territorial permanente.** La gobernanza territorial se comprende como un proceso de articulación de actores y procesos para garantizar la administración eficiente de los territorios y sus dinámicas en pro de la consecución de objetivos compartidos de desarrollo, que implica identificar, movilizar y articular capacidades y recursos. Esto involucra a los gobiernos territoriales, la sociedad civil y sus iniciativas, así como agentes externos que pueden aportar como facilitadores, e implica contar con canales de diálogo permanente para la definición de orientaciones compartidas, y la articulación de iniciativas.

En esta línea de acción se plantea avanzar en dos frentes: a. la implementación de la estructura de gobernanza de la Política Nacional de Asistencia Técnica Territorial – CONPES 4091 de 2022 y b. en la articulación y coordinación con los actores en los territorios, lo que implica el desarrollo de un instrumento de Diálogo Regional Permanente, en los que se involucra tanto a la ciudadanía como a actores públicos, en aras de construir confianza institucional y dinamizar procesos de participación. Además, se plantea el acompañamiento a procesos de innovación pública, tales como las estrategias de gobierno abierto y transparencia, que hace parte de una nueva doctrina administrativa y los compromisos establecidos con la OCDE, alrededor de la adaptabilidad tanto de los territorios, como de las instituciones a los procesos de cambio que se encuentran en marcha, en pro de impulsar el desarrollo territorial y procesos de convergencia[2].

[2] La descripción de estas líneas de acción se tomó del documento que sistematiza los resultados del Taller de Planeación Estratégica de la DER, llevado a cabo en el primer semestre de 2023.

Teniendo en cuenta estos tres grandes frentes de trabajo, y al aplicar Teoría de Cambio, para definir resultados de corto mediano y largo plazo para la acción territorial, el siguiente es el "marco de objetivos" definido para la acción territorial del DNP:

Tabla No 2. Primera recomendación: Cadena de cambio – Acción Territorial DNP

Frentes de trabajo de la DER	Resultado o idea de cambio a LARGO PLAZO	Resultado o idea de cambio a MEDIANO PLAZO	Resultado o idea de cambio a CORTO PLAZO	Estrategias de Cambio
1. Fortalecimiento de capacidades territoriales	Las entidades territoriales **mejoran en las mediciones de desempeño** a nivel nacional de manera sustantiva.	Las entidades territoriales **reducen la dependencia técnica del Gobierno nacional o consultores externos** para desarrollar los procesos que le son propios dentro del ciclo de la gestión pública territorial	Las entidades territoriales **reconocen y toman acciones para mejorar las discontinuidades o fallas técnicas** en la planeación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de la inversión pública a nivel subnacional.	1. Desarrollar e implementar un **sistema de medición permanente de capacidades técnicas en las Entidades Territoriales** que ligue las mediciones del desempeño con las fallas recurrentes en ciclo de la gestión pública territorial 2. Implementar **procesos de asistencia y cooperación técnica diferenciados** y que promuevan la **apropiación de capacidades técnicas en el ciclo de la gestión pública** a nivel individual, organizacional y social en los equipos de gobierno territorial. 3. Asegurar el inicio de **procesos de cambio institucional** durante la **transición de gobierno y los nuevos planes de desarrollo territorial 2024 – 2027** en el marco de la **Estrategia Juntos por el**

				Territorio enlazados a las **apuestas del PND** 4. Evaluar el **impacto de los procesos de asistencia y cooperación técnica** en relación con el **mejoramiento de los índices de desempeño de las entidades territoriales** a nivel nacional.
2. Agendas de desarrollo regional y subregional	La **planificación del desarrollo regional y subregional** en el país se encuentra **efectivamente articulada a las realidades y potencialidades** de **desarrollo local sostenible y competitivo** de los territorios.	Las entidades territoriales han **construido procesos de planeación regional, subregional y local** de manera **participativa y concertada con las comunidades**.	Las entidades territoriales **incorporan en sus procesos de planeación local la perspectiva subregional y regional del desarrollo** de su territorio.	1. Establecer una **metodología** para la **formulación, concertación y articulación de ruta de gestión** entre la Nación y los territorios, alrededor de estrategias, planes, pactos y/o programas de desarrollo regional y subregional. Con énfasis en la territorialización del Plan Nacional de Desarrollo. 2. Operar **procesos de planeación regional y subregional integrales** y que permitan reconocer las **distintas realidades de los territorios**, elevar la planeación local en una **dimensión subregional y regional** y que contemplen la **participación de la ciudadanía en su construcción**

3. Gobernanza Multinivel (Articulación / Coordinación)	Las acciones emprendidas por el Gobierno nacional y otros actores nacionales e internacionales en territorio **generan convergencia técnica y de recursos** que apoyan el **desarrollo regional y local** con una **perspectiva a muy largo plazo.**	La **articulación y coordinación permanente** del Gobierno nacional y otros actores relevantes en la **territorialización de las políticas públicas y el PND** ha **generado ahorros (economías de escala)** importantes en la **llegada a territorio del DNP y del Estado colombiano** en general**.**	Las entidades del Gobierno nacional cuentan con una **agenda conjunta orientada a la generación de capacidades territoriales** que contribuyan a la **territorialización de políticas públicas y en especial del PND**.	1. **Gestionar, concertar y establecer una Agenda de articulación y coordinación** conjunta entre el gobierno nacional y demás actores que apoyen la **territorialización de políticas a escala regional, subregional y local** (en el marco del Conpes 4091 de 2022) 2. Establecer un **comité intersectorial de Alto Nivel** para el **diseño y seguimiento de procesos y metas** de **territorializacion de políticas y el PND en las regiones** (en el marco del Conpes 4091 de 2022) 3. Desarrollar mecanismos de **articulación, coordinación y agendamiento** basados en **metas intersectoriales** para el apoyo a procesos de **asistencia y cooperación técnica** que promuevan la territorialización de las políticas públicas y el PND en los territorios. 4. Evaluar el **impacto del PND en las regiones**, con especial énfasis en la **articulación y coordinación interinstitucional** en este proceso de territorialización.

Fuente: DNP (2023). Taller de planeación estratégica DER – Equipo DER 2023

Segunda recomendación: Alcance de la acción en terreno

Para una mayor comprensión del rol del DNP en materia de acción territorial, así como del marco funcional de la DER en este proceso misional, a continuación, se resumen –a partir del Decreto 1893 de 2021[3] – los alcances institucionales de la llegada a territorio de la entidad:

a. Funciones del DNP en materia de Asistencia Técnica Territorial

El artículo 3 del Decreto 1893 de 2021 establece que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) tiene entre otras las siguientes funciones misionales:

> "*(…) 4. Brindar asesoría y asistencia técnica a las entidades públicas del orden nacional y territorial para el desarrollo de sus funciones en los asuntos de competencia del DNP (…) 6. Coordinar y acompañar la formulación, preparación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos con énfasis en desarrollo regional, ordenamiento territorial, descentralización y articulación entre niveles de gobierno y fuentes de recursos en los territorios, en el marco de competencias del Departamento Nacional de Planeación (…) 22. Prestar la asistencia técnica en la formulación y viabilidad de los proyectos de inversión, en la planeación y el adecuado desempeño de la ejecución de los mismos, de conformidad con la normatividad vigente (y…) 25. Promover, coordinar y apoyar técnicamente el desarrollo de esquemas de asociación y coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y al interior de estos para promover los objetivos de convergencia regional"*.

De los cuales se desprende un énfasis misional fundamental de la entidad como agente principal en procesos de fortalecimiento institucional de las capacidades para la planeación nacional y territorial del desarrollo. Con especial atención en el mejoramiento de los mecanismos de articulación, coordinación y operatividad de la inversión y la administración pública orientada a resultados de desarrollo regional y local.

b. Funciones de la Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial en materia de Asistencia Técnica Territorial

El artículo 43 del Decreto 1893 de 2021 establece que, en materia de asistencia técnica territorial, le corresponde a la Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial (SGDDT):

> *"(…) 2. Orientar la asistencia técnica que se requiera a las entidades territoriales en torno a la planeación estratégica, ejecución y seguimiento a la inversión pública territorial y, en los asuntos de competencia de la entidad (…) 7. Promover políticas y mecanismos para fortalecer las capacidades de los entes territoriales en participación de la sociedad Civil en la gestión territorial, fomentando la rendición de cuentas y el control social, en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública (…) 9. Recomendar y proveer criterios para orientar la formulación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, de acuerdo con lo que establezca la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo y la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial,* (…) *11. Definir estrategias de gestión del conocimiento territorial que promuevan el desarrollo regional y local, así*

[3] Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación.

como el incremento de capacidades para la descentralización a nivel territorial, en coordinación con las entidades competentes (y…) 14. Orientar las estrategias de llegada al territorio de la oferta del DNP, de acuerdo con las funciones y competencia de la entidad, las necesidades de las subdirecciones generales y los lineamientos del Director General".

Como podrá verse, las funciones específicas de la SGDDT en materia de asistencia técnica territorial, destacan el acompañamiento a los procesos de planeación territorial, a través de orientaciones, herramientas y asistencia técnica a lo largo del ciclo de gestión (formulación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación de la inversión pública); todo ello en un marco de gobernanza territorial que incluye en estos procesos a diferentes actores nacionales y ciudadanos que inciden en el desarrollo regional y local. En tanto a esta Subdirección General también le compete orientar las estrategias de llegada a territorio, en coordinación con las demás dependencias de la entidad.

c. Funciones de la DER en materia de Asistencia Técnica Territorial

Según el decreto en mención y como parte de la SGDDT, la Dirección de Estrategia Regional es una unidad técnica encargada al interior del DNP de llevar a cabo las siguientes funciones:

1. *Diseñar las estrategias de llegada al territorio de la oferta del DNP, de acuerdo con las funciones y competencia de la entidad, las necesidades de las subdirecciones generales y os lineamientos del Director General.*

2. *Coordinar la estrategia de llegada al territorio del DNP, con el fin de procurar la integralidad, la articulación interna y el seguimiento a los resultados, en coordinación con las Subdirecciones Generales.*

3. *Implementar estrategias de relacionamiento, comunicación y coordinación con entidades nacionales y territoriales para promover iniciativas de fortalecimiento institucional y asistencia técnica territorial, susceptibles de ser financiadas con distintas fuentes de inversión.*

4. *Diseñar mecanismos que permitan mejorar la asistencia técnica a las entidades territoriales para el fortalecimiento territorial, en articulación con las demás entidades del Gobierno Nacional.*

5. *Proponer los lineamientos y diseñar instrumentos de seguimiento para la intervención del Departamento Nacional de Planeación en las diferentes instancias de participación y coordinación operativa del nivel territorial, en el marco de sus competencias*
6. *Proponer acciones tendientes a fortalecer los mecanismos de gestión del conocimiento territorial, en particular frente al intercambio de mejores prácticas en los asuntos de los temas de competencia del Departamento Nacional de Planeación.*

7. *Dirigir las acciones para el fortalecimiento de las capacidades de los entes territoriales asociadas a la participación de la sociedad civil en la gestión territorial, fomentando la rendición de cuentas y el control social, en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública.*

8. *Coordinar y gestionar la construcción del Plan Nacional de Desarrollo, los documentos CONPES, las políticas y demás instrumentos de planeación nacional, en los asuntos de su competencia, bajo los lineamientos de la Dirección General y en articulación con las demás dependencias del Departamento Nacional de Planeación y las entidades y organismos competentes.*

9. *Promover y orientar la implementación de acciones de articulación inter e intrainstitucional que permitan asegurar el establecimiento de canales de coordinación y comunicación para el desarrollo de los objetivos institucionales y sectoriales, en el marco de las funciones del Departamento Nacional de Planeación.*

10. *Participar, en representación del Departamento Nacional de Planeación, en comisiones, comités, consejos y demás instancias relacionadas con los asuntos de su competencia.*

11. *Analizar estudios, prácticas e investigaciones que se hayan adelantado a nivel nacional e internacional, que contribuyan a la definición de innovaciones que mejoren la gestión y procesos de la dependencia.*

De estas funciones misionales se destaca su rol como formulador estratégico, articulador (interno y externo) y operador de procesos de asistencia técnica que fortalezcan el ciclo de la gestión pública territorial. Así mismo, para lograr este cometido, la dependencia cuenta con la función de desarrollar distintos mecanismos de comunicación, representación y gestión de conocimiento, que permitan mejorar la llegada a territorio de la entidad.

Por otra parte, en materia de política pública nacional, el Conpes 4091 de 2022 adoptó la Política Nacional de Asistencia Técnica Territorial, cuyo objetivo consiste en *"proponer una serie de instrumentos que, de manera sistémica, comprenden los lineamientos, herramientas y acciones, entre otros, que desde el Gobierno nacional permitan crear y poner en marcha un nuevo arreglo institucional alrededor del servicio de Asistencia Técnica Territorial que la Nación y otros actores institucionales brindan a las Entidades Territoriales"*.

Entre los componentes que establece esta política nacional en materia de asistencia técnica territorial se destacan los siguiente Objetivos Estratégicos (OE):

> *"OE1. Coordinar la planeación y caracterización de la oferta y la demanda de la prestación de la ATT con los actores que intervienen en el proceso para mejorar las sinergias de trabajo asociadas. OE2. Articular las orientaciones técnicas, metodológicas y operativas que guían la prestación de la ATT diferencial, compartida, adaptable y eficiente para mejorar el proceso en términos de eficiencia. OE3. Establecer mecanismos e instrumentos interoperables de captura, seguimiento y evaluación de la*

ATT para medir y mejorar la calidad en el proceso y sus resultados. OE4. Gestionar, difundir, y retroalimentar el conocimiento alrededor de los procesos de ATT para instalar capacidades en los grupos de valor y mejorar la información disponible relacionada".

Dentro de dicho Conpes el Departamento Nacional de Planeación DNP tiene asignadas responsabilidades en cada OE que le corresponde adelantar a la Dirección de Estrategia Regional.

Así mismo, como parte del proceso de apropiación de la Política Nacional de Asistencia Técnica Territorial (Conpes 4091 de 2022) y las funciones del DNP en la materia, se expidió la Resolución 1421 de 2022 por medio de la cual se adopta la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP. Cuyos lineamientos fundamentales se centran en:

"1. Dar una orientación estratégica a la llegada a territorio del DNP, 2. Establecer al interior de la entidad una lógica compartida de trabajo para llegar a territorio, 3. Establecer la estructura de gobierno de la llegada a territorio, 4. Entregar orientaciones funcionales para la articulación de los procesos y procedimientos de llegada a territorio con el Sistema Integrado de Gestión de la entidad y 5. Desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación de la llegada a territorio de la entidad".

Con arreglo a las funciones y el marco estratégico expuesto hasta aquí para la DER en el proceso de asistencia técnica territorial del DNP, a continuación, se profundiza en la estructura de trabajo, los niveles de acción y la cobertura territorial, a través de los cuales se implementa la llegada a territorio del Departamento Nacional de Planeación.

Tercera recomendación: Estructura de trabajo

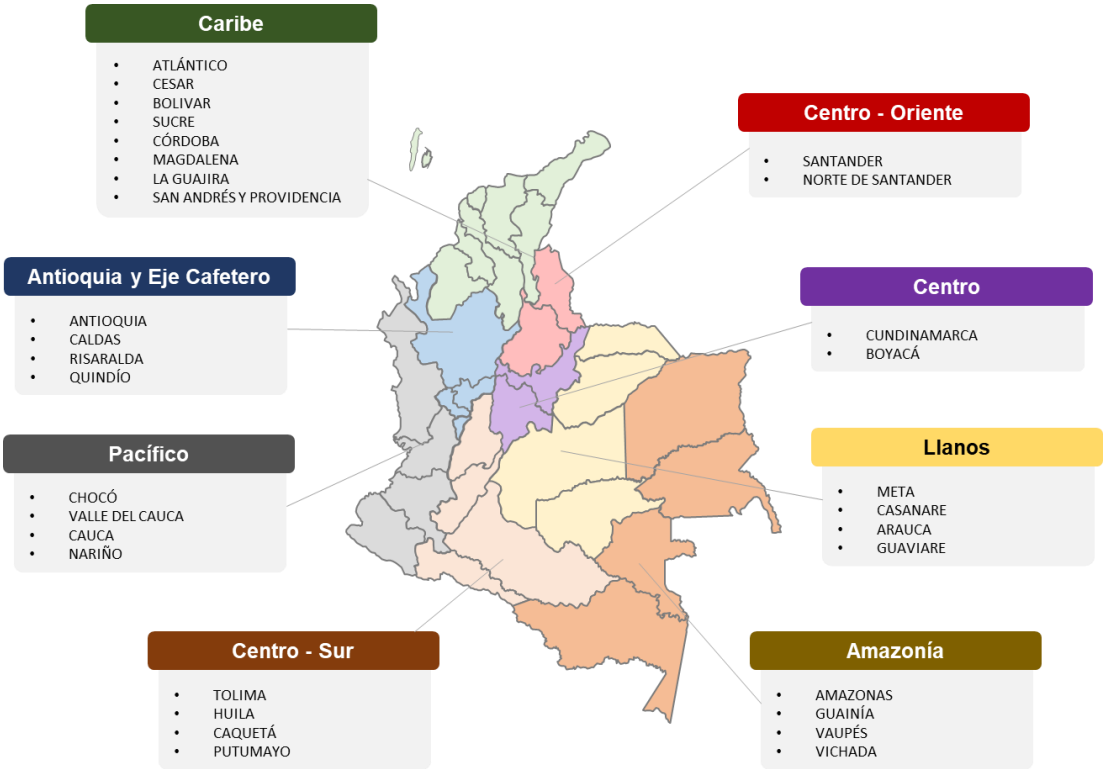
a. Esquema organizativo

La estructura de trabajo de la DER se divide en cuatro niveles.

El primer nivel hace referencia al **equipo o nodo central** de la acción territorial, este equipo tiene como base la cuidad de Bogotá y su rol principal es el de orientar, interrelacionar y monitorear los avances de la asistencia técnica y los procesos de convergencia regional en las entidades territoriales atendidas. Esta función se cumple a través de los **Enlaces de Acompañamiento** que pertenecen al nodo central de la estrategia.

El segundo nivel se encuentra representado por los **Articuladores Regionales**, quienes tienen bajo su responsabilidad el diseño, gestión y operación de las estrategias diferenciadas por región dentro de los procesos de asistencia técnica y convergencia regional que agencie el DNP en el marco de sus competencias. A efectos de la acción territorial del DNP, se reconocen como nichos de trabajo, las siguientes regiones:

Gráfico No 1. Tercera recomendación: Regiones para la acción territorial del DNP



Fuente: DNP (2023). Elaboración propia DER

En total, la acción territorial del DNP se despliega en ocho (8) regiones que - desde la experiencia en procesos de asistencia técnica de la entidad - comparten ciertas relaciones funcionales, identidades culturales e históricas, y en algunos casos, facilidades de conexión y movilidad, que facilitan la operación y administración de los procesos de asistencia técnica y convergencia regional. Cada una de estas regiones por lo tanto cuenta con un Articulador(a) Regional y se administran a través de un **Plan de Convergencia y Capacidades Territoriales**. Cuyo diseño, monitoreo y evaluación se encuentra a cargo de los Articuladores Regionales.

Para la implementación de los **Planes de Convergencia y Capacidades Territoriales,** los y las articuladores(as) regionales, cuentan con el apoyo técnico y de gestión de los Enlaces de Acompañamiento que se encuentran en el nodo central de la estrategia. Así mismo los Planes de Convergencia y Capacidades Territoriales, se reportan en términos de avance mensualmente y se monitorean con un informe de balance intermedio, cada trimestre del año. Al finalizar la vigencia se realiza una evaluación cuanti y cualitativa del nivel de logro de los Planes de Convergencia y Capacidades Territoriales.

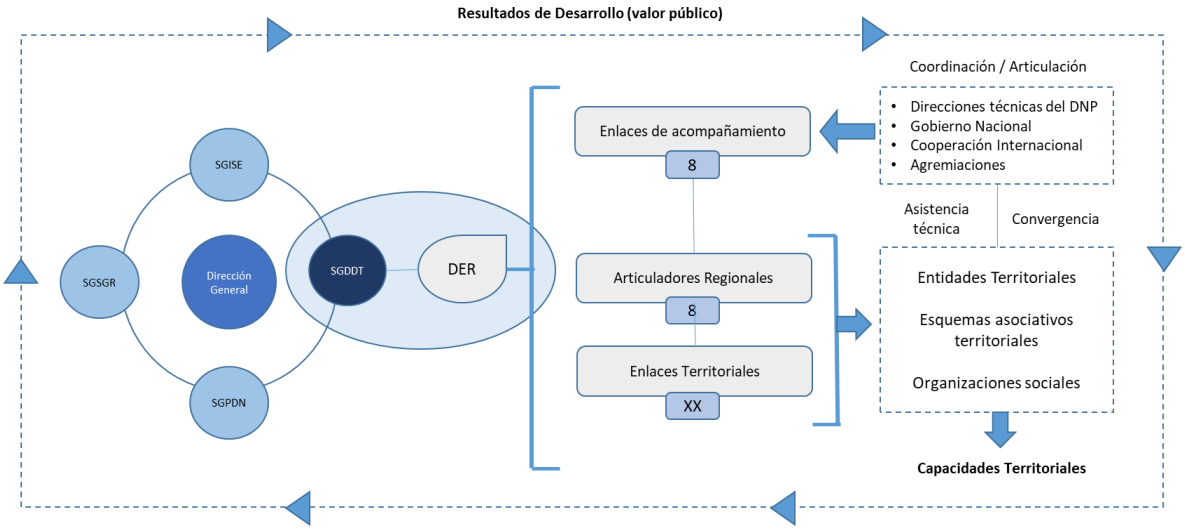
Por su parte, cada Articulador(a) Regional, cuenta con un equipo de **Enlaces territoriales,**

quienes se encuentran distribuidos por departamentos, y tienen a su cargo, la prestación directa del servicio de asistencia técnica a las gobernaciones y municipios en la jurisdicción dónde se encuentren asignados. El número promedio de municipio que atiende cada Enlace Territorial, se encuentra en 10 municipios.

Los enlaces territoriales, tienen la responsabilidad operativa de formular, implementar y gestionar **Planes de Asistencia Técnica** con cada gobernación o municipio a su cargo. Estos planes deben estar enlazados –en términos de resultados y de prestaciones del servicio de asistencia técnica – a los Planes de Convergencia y Capacidades Territoriales de cada región. Para el monitoreo de los Planes de Asistencia Técnica, el DNP cuenta con el Sistema de Seguimiento a Entidades Territoriales Asistidas – SETA; en el que, a través de unos hitos técnicos previamente establecidos, los enlaces territoriales reportan cada una de las actividades que se realizan para fortalecer, específicamente, el ciclo de la gestión pública territorial en todo el país.

Los reportes al SETA se realizan de manera mensual. Se tiene previsto que cada trimestre haya un corte de seguimiento (en el mismo tiempo del monitoreo intermedio del Plan de Convergencia y Capacidades Territoriales en cada región). Así como también la elaboración de un informe final cuanti y cualitativo de los servicios de asistencia técnica prestados durante la vigencia.

Gráfico No 2. Organigrama recomendado de acción territorial DNP



Fuente: DNP (2023). Elaboración propia DER

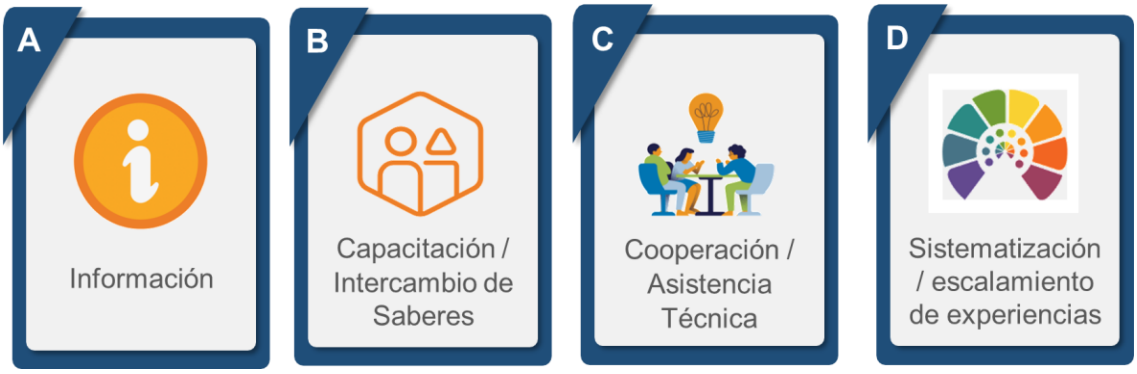
Para 2024, se espera que, a través de esta estructura de trabajo, se logre llegar a los 32 departamentos y 400 municipios, con la prestación de asistencia técnica directa. En particular, durante el primer semestre de esta vigencia, con el acompañamiento a la formulación y aprobación de Planes de Desarrollo Territorial 2024 – 2027, y para el segundo semestre, con los procesos subsiguientes de la gestión, tales como: a. armonización presupuestal, b. programación y formulación de planes indicativos, c. presupuestación orientada a resultados,

d. fortalecimiento de banco de proyectos y e. rendición pública de cuentas.

Cuarta recomendación: Formas de acción en territorio

La acción territorial del DNP se moviliza a través de distintos niveles de acompañamiento a las entidades territoriales, tanto en lo relacionado con la generación de capacidades técnicas para fortalecer el ciclo de la gestión pública, como en cuanto a los procesos de convergencia regional y local. Estos niveles de acción en territorio se resumen de la siguiente manera:

Gráfico No 3. Formas de acción territorial del DNP



Fuente: DNP (2023). Elaboración propia DER

En cuanto a la **información** como una de las formas con las que el DNP apoya a las entidades territoriales, se encuentra que toda promoción, difusión y socialización de herramientas, sistemas de datos y orientaciones generales para mejorar procesos de gestión pública o de convergencia regional, estarían clasificados en esta primera forma de actuación.

Frente a la **capacitación y el intercambio de saberes**, se encuentran todo tipo de talleres, cursos, diplomados (virtuales y/o presenciales) que pretenden generar aprendizajes significativos en las autoridades o equipos de gobierno territorial, para el mejoramiento en términos de conocimiento de sus habilidades técnicas. En esta forma de actuación también se encuentran otros espacios de aprendizaje tales como conversatorios o webinar, cuya intención no sólo es capacitar, sino más bien generar espacios para el intercambio de saberes entre distintos *practitioners* en los temas de competencia de la entidad (expertos nacionales y territoriales, académicos, gerentes públicos, autoridades territoriales, comunidades, entre otros).

En cuanto a la **asistencia técnica / cooperación**, esta se define como la acción propiamente dicha en terreno, a través de la cual se aplican una serie de saberes técnicos que coadyuvan al mejoramiento de los procesos de gestión pública y/o facilitan la articulación entre la Nación y el territorio, en un marco de convergencia territorial. En cualquier caso, esta forma de actuación del DNP en terreno, implica un proceso continuo de acompañamiento, así como la realización de actividades ligadas al aprender haciendo y la asesoría directa a las autoridades territoriales, equipos de gobierno y otros agentes regionales o locales, para que tomen mejores decisiones, y al mismo tiempo, esto contribuya a fortalecer los procesos de desarrollo

regional y local.

Finalmente, la **sistematización y escalamiento de experiencias**, hace referencia a la posibilidad técnica que existe para identificar, documentar, difundir y aprender institucionalmente de las buenas prácticas de las entidades territoriales. Este proceso se relaciona directamente con gestionar conocimiento de una forma ordenada, con el fin de que las experiencias e innovaciones que logran las entidades territoriales, puedan llegar a retroalimentar la perspectiva y el saber técnico del DNP en los temas de su competencia.

Tal como puede observarse, estas diferentes formas de acción territorial, en la práctica pueden combinarse, complementarse o ser aplicadas dependiendo los objetivos que se persigan, bien sea para fortalecer capacidades técnicas en el ciclo de la gestión pública territorial y/o para promover o fortalecer procesos de articulación y convergencia territorial.

Retos y oportunidades de la acción territorial (antes Programa de fortalecimiento Institucional de llegada a territorio

A continuación de presentan alguno retos y oportunidades identificados para la operación de la acción territorial del DNP (antes Programa de fortalecimiento Institucional de llegada a territorio:

Retos:

- Como reto se destaca la necesidad de avanzar en una focalización de las entidades territoriales que serán beneficiarias de la acción territorial del DNP en 2024.

- Delimitar claramente la cobertura final del programa a partir de la focalización propia y de los socios en terreno del DNP.

- Establecer un portafolio de servicios del DNP hacia las entidades territoriales, que de manera unificada, pueda gestionarse en los procesos de asistencia técnica y convergencia territorial.

- Lograr que las entidades territoriales apropien las capacidades que contribuyan a mejorar los resultados de desarrollo de las poblaciones y territorios.

Oportunidades:

- Seguir utilizando la Estrategia Juntos por el Territorio como plataforma para la acción territorial coordinada y articulada del DNP con el Gobierno Nacional, la Cooperación Internacional, entre otros actores.

- Seguir sofisticando el sistema de seguimiento SETA para mejorar el monitoreo de la acción del DNP en territorio.

- Utilizar una nueva figura de administración de la llegada a territorio, denominada **Planes de Convergencia y Capacidades Territoriales**. Esto planes serían de escala

Tabla No 4. Componentes de un Plan de Convergencia y Capacidades Territoriales

Componente	Descripción
Objetivos	Divididos en dos tipos de objetivos. El primero relacionado con los resultados esperados en materia de asistencia técnica en el ciclo de la gestión; y el segundo tipo de objetivos frente a los resultados que se espera lograr en materia de convergencia territorial, dinamización de agendas regionales o subregionales o la territorialización efectiva del PND.
Estrategias diferenciadas	Referidas a la manera como en cada contexto regional se abordan los procesos de asistencia técnica en el ciclo de la gestión y/o se activan distintas rutas de gestión para la convergencia territorial. Estas estrategias pueden ser desarrolladas exclusivamente por el DNP o en cooperación con otras entidades nacionales o territoriales que incidan en los temas de competencia del DNP y los procesos de desarrollo regional y local. Así mismo las estrategia diferencias son en sí la materialización de las diferentes formas de acción del DNP en territorio.
Análisis de actores	A través del mapeo de los diferentes actores nacionales y territoriales que inciden directamente en los procesos de asistencia técnica en el ciclo de la gestión y/o participan activamente en las rutas de gestión para la convergencia territorial, cada región debe contar con un análisis detallado de las relaciones y tipo de contribución de dichos actores en beneficio de los objetivos y estrategias diferenciadas que persigue el DNP, según la condiciones particulares de cada región y los entes territoriales que se estén beneficiando de la estrategia.
Resultados obtenidos	También divididos en dos categorías: por una parte frente al análisis cuanti y cualitativo de los procesos de asistencia técnica en el ciclo de la gestión pública territorial; y por otra parte, en cuanto a resultados de convergencia - o si se prefiere – los logros obtenidos a través de las rutas de gestión de oferta y demanda (interna y externa), así como las agendas regionales o subregionales (Ej.: pactos territoriales) que se articulen a la acción del DNP en territorio a través de la Dirección de Estrategia Regional – DER.
Territorialización del PND	Este es un apartado especial, en el cual se describen los resultados observables en cuanto a la territorialización de las principales metas del Plan Nacional de Desarrollo, en las entidades territoriales asistidas.

Lecciones aprendidas	Resumen de las principales lecciones aprendidas en cada región, así como las recomendaciones y conclusiones que puedan derivarse de los procesos de asistencia técnica en el ciclo de la gestión y la activación de rutas de gestión para la convergencia territorial.