PRODUCTO No 1

ENTREGABLE: Un Documento que contenga el Modelo Integrado de Llegada a Territorio la entidad, el cual deberá incluir los lineamientos técnicos y funcionales para la operación de llegada a territorio en clave de fortalecimiento de capacidades, en aspectos de competencia del DNP, el cual deberá ser entregado a más tardar en el 14 de diciembre de 2022

ELABORADO POR: Edgar Bernal Romero

Contrato No DNP- 531 -2022

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

Dirección de Estrategia Regional

Bogotá, D.C., 2022

Introducción

El presente producto es el fruto del trabajo del Contrato de Prestación de Servicios DNP- 531 - 2022, en el marco de las funciones de la Dirección de Estrategia Regional. El objeto del citado contrato consistió durante la presente vigencia en "Prestar servicios profesionales por sus propios medios, con plena autonomía técnica y administrativa al DNP, para en la elaboración y puesta en marcha del Modelo Integrado de Llegada a Territorio de la entidad".

En el marco de este trabajo, se desarrollaron algunas actividades a lo largo del año entre las que se destacan las siguientes:

- La elaboración de un marco estratégico para el diseño del Modelo Integrado de Llegada a Territorio la entidad, el cual fue dando la idea de convertir este modelo en una política institucional de la entidad.

- La consolidación de procesos y procedimientos en un modelo operativo de llegada a territorio, que fuera lo suficientemente robusto como para abarcar las diferentes lógicas de la asistencia técnica brindada por las Direcciones Técnicas del DNP a los departamentos y municipios del país.

- El establecimiento de una estructura de gobernanza para el modelo de llegada a territorio, cuyos niveles decisionales y operativos pudiesen mejorar la articulación interna y las posibilidades de acción conjunta de las distintas Direcciones Técnicas que prestan servicios de asistencia técnica a las entidades territoriales.

- La revisión preliminar del nivel de relación entre el modelo de llegada a territorio y el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.

- La definición de los parámetros y un sistema de seguimiento para la llegada a territorio de la entidad.

Todos estos elementos del Modelo Integrado de Llegada a Territorio la entidad, se compilan en el siguiente producto. Al cual se anexa la Resolución 1421 de 2022 por medio de la cual se adopta la Política Institucional de Llegada a Territorio, que resume e institucionaliza el Modelo Integrado de Llegada a Territorio, propuesto en el presente producto contractual.

Tabla de contenido

Introducción 5
Contexto de la Política Institucional de Llegada a Territorio 7
Lineamiento 1. Orientación estratégica de la Llegada a Territorio del DNP 13
1.1. Definiciones estratégicas (misión, visión, objetivo y foco) 14
1.2. Principios generales para el diseño para las estrategias de llegada a territorio 14
Lineamiento 2. Lógica de trabajo de la Llegada a territorio del DNP 17
2.1. Antecedentes organizacionales de la ATT en el DNP 18
2.2. Lógica de trabajo para la llegada a territorio del DNP 24
2.3. Lógica de trabajo comunicacional y de gestión de conocimiento 44
Lineamiento 3. Gobierno de la llegada a territorio 50
Lineamiento 4. Orientación funcional de la llegada a territorio del DNP 53
4.1. Revisión preliminar del Sistema Integrado de Gestión del DNP y lo dispuesto en el Decreto 1893 de 2021. 54
4.2. Marco funcional de las Subdirecciones Generales y la DER en materia de ATT 57
4.2. Propuesta de procedimiento para la llegada a territorio en el SIG del DNP 62
Lineamiento 5. Seguimiento y evaluación de la ATT 66
5.1. Antecedentes del seguimiento a la ATT 67
5.2. Objetivos y principios de acción del seguimiento a la ATT 73
5.3. Paso a paso del diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento 75
Referencias bibliográficas 84

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ATT:	Asistencia Técnica Territorial
ART:	Agencia de Renovación del Territorio
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CLAD:	Congreso Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo
DAFP:	Departamento Administrativo de la Función Pública
DER:	Dirección de Estrategia Regional
DNP:	Departamento Nacional de Planeación
EETT:	Entidades Territoriales
ESAP:	Escuela Superior de Administración Pública
FIT:	Fortalecimiento Institucional Territorial
KPT:	Kit de Planeación Territorial
PDT:	Plan de Desarrollo Territorial
PFET:	Proyecto de Fortalecimiento de Entidades Territoriales
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SETA:	Sistema de Seguimiento a Entidades Territoriales Asistidas
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
SGPDN:	Subdirección General de Prospectiva y Desarrollo Nacional
SGISE:	Subdirección General de Inversiones, Seguimiento y Evaluación
SGDDT:	Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial
SGSGR:	Subdirección General del Sistema General de Regalías

Introducción

Este documento presenta la Política Institucional de Llegada a Territorio del Departamento Nacional de Planeación - DNP, basado en el diseño de un Modelo Integrado de Llegada a Territorio la entidad**,** el cual se suscribe en el marco del proceso de rediseño y actualización organizacional de la entidad, formalizado mediante el Decreto 1893 de 2021[1]. Esta política es el punto de partida para la consolidación de un modelo de trabajo que fortalezca la acción territorial de la entidad, en cumplimiento de su objetivo misional de *"Brindar asesoría y asistencia técnica a las entidades públicas del orden territorial para el desarrollo de sus funciones en los asuntos de competencia del Departamento Nacional de Planeación"*[2].

Así mismo, la política institucional que a continuación se presenta, es un aporte desde el DNP al cumplimiento del Pacto por la Descentralización: Conectar territorios, gobiernos y poblaciones, que hace parte del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. Específicamente, el Pacto por la Descentralización, reconoce que *"prevalecen deficiencias en la llegada a nivel territorial de las estrategias de fortalecimiento y capacitación a funcionarios públicos"*[3] y es por esta razón se requiere generar *"esfuerzos para coordinar mejor y más eficientemente la llegada a territorio desde el nivel central, la redefinición de los principales instrumentos para la focalización de la asistencia técnica, y la generación de mecanismos contundentes para generar capacidades locales"*. Todo ello enmarcado en el objetivo central del pacto de *"Contar con entidades territoriales modernas y fortalecidas, que generen y ejecuten recursos de forma inteligente y pensando en el bienestar de los ciudadanos"*[4].

A partir de este marco de relación directa con el Plan Nacional de Desarrollo y las funciones misionales del DNP, la Política Institucional de Llegada a Territorio se compone de una serie de definiciones, lineamientos y acciones cuyo propósito principal es lograr que todas las unidades técnicas que cuentan con productos o servicios de asistencia técnica territorial - ATT, converjan en una serie de orientaciones estratégicas, operativas y funcionales, que le permitan a la entidad lograr mayores niveles de efectividad en cuanto al acompañamiento y la prestación de servicios de ATT a las entidades territoriales del país, en los asuntos de competencia de la entidad.

El documento de política institucional se encuentra dividido en seis apartados. Inicialmente se presenta un breve contexto de la política institucional, cuyo objetivo es encuadrar las variables

[1] Decreto 1893 del 30 de diciembre de 2021: "Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación".
[2] Artículo 3 del Decreto 1893 de 2021. Funciones del Departamento Nacional de Planeación. Numeral 4.
[3] Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad. Capítulo XV. Pacto por la Descentralización: Conectar territorios, gobiernos y poblaciones.
[4] Ibídem

básicas para entender el alcance y las consideraciones estratégicas que se recogen en este documento, respecto de la llegada a territorio del DNP.

El primer capítulo establece los lineamientos a nivel estratégico, que básicamente responden a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las condiciones organizacionales que debe tener el DNP para que su llegada a territorio este orientada y alineada estratégicamente?, ¿Cómo definir, revisar y ajustar su visión frente a la acción territorial?, ¿Cuál es la forma más eficiente de definir, revisar y ajustar los objetivos y metas de la entidad relacionados con la llegada a territorio? En este capítulo, por lo tanto, se fijan las bases para que la Alta Dirección[5] del DNP adopte y apropie la Política Institucional.

El segundo capítulo aborda los lineamientos de la lógica de trabajo que se propone en el marco de la política, con el fin de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el modelo de trabajo en el cual pueden encontrarse las diferentes unidades técnicas de la entidad, con el propósito de garantizar que su llegada a territorio sea ordenada, diferenciada y medible?, ¿De qué manera puede avanzar el DNP en un diseño y operación más efectivo de sus productos y servicios de asistencia técnica territorial - ATT? y ¿Cuál sería la mejor forma de comunicar las acciones de ATT en el territorio? Este capítulo representa entonces la dimensión operativa de la Política Institucional de Llegada a Territorio.

El tercer capítulo, describe el lineamiento para la administración interna o esquema de gobernanza de la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP. En este capítulo se abordan preguntas claves relacionadas con: ¿Cuáles son las condiciones organizacionales (instancias y articulaciones internas) que debe tener el DNP para gobernar su llegada a territorio?, ¿Cómo debe ser el modelo de gobierno que permita una prestación de servicios de ATT coordinada tanto a nivel estratégico como operativo? De manera tal que, este apartado del documento muestra la forma cómo las distintas unidades técnicas podrán generar sinergias y actuación conjunta en la llegada a territorio bajo una misma línea de mando estratégica. Este capítulo incluye la propuesta de gobierno corporativo de la Política Institucional de Llegada a Territorio, junto con el dimensionamiento de las Oficinas Regionales a cargo de la Dirección de Estrategia Regional - DER.

El cuarto capítulo liga la Política Institucional de Llegada a Territorio al Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, en la medida que propone los ajustes necesarios para que los procesos y procedimientos relacionados con la acción territorial respondan a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de ajustes o reformas debe hacer el DNP en su sistema de planeación para que la llegada a territorio logre una alineación total en materia organizacional?, ¿Cómo deben ser los procesos, procedimientos y estándares del SIG para mejorar la efectividad de los servicios de ATT?. Este

[5] Tal como lo señala el Decreto 1893 de 2021, en el contexto de la entidad, se entiende por Alta Dirección, el nivel de decisión compuesto por la Dirección General y las cuatro Subdirecciones Generales, a saber: la Subdirección General de Prospectiva y Desarrollo Nacional y la Subdirección General de Inversiones, Seguimiento y Evaluación; en lo relacionado con el aumento de presencia en las regiones está la Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial, y en el frente de regalías está la Subdirección General del Sistema General de Regalías.

capítulo realiza una propuesta inicial de procedimiento general para la llegada a territorio de las unidades técnicas que cuentan con una oferta de productos y servicios de asistencia técnica territorial.

El quinto capítulo, establece el lineamiento relacionado con el seguimiento y evaluación de la Política Institucional de Llegada a Territorio, a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué acciones debe adelantar el DNP para garantizar que su llegada a territorio sea medible y evaluable?, ¿Qué tipo de mediciones son posibles para determinar la efectividad de la ATT (tanto para los resultados esperados por el DNP como en relación a la generación de capacidades en las entidades territoriales)?, ¿Cómo debe ser el sistema de seguimiento de la llegada a territorio del DNP?. Este último capítulo, destaca las herramientas de monitoreo con las que hoy en día cuenta la entidad, y las cuales, se espera puedan ser transferidas y adoptadas por las unidades técnicas que ofertan productos o servicios de asistencia técnica a las entidades territoriales.

Vale la pena mencionar que los lineamientos establecidos en este documento recogen los diferentes aportes que realizó el equipo de la Dirección de Estrategia Regional en desarrollo del diseño de un Modelo Integrado de Llegada a Territorio**,** los cuales finalmente se institucionalizaron en la Resolución 1421 de 2022 por medio de la cual se adopta la Política Institucional de Llegada a Territorio, que a su vez se espera sean implementados al interior del DNP, a la mayor brevedad posible.

Contexto de la Política Institucional de Llegada a Territorio

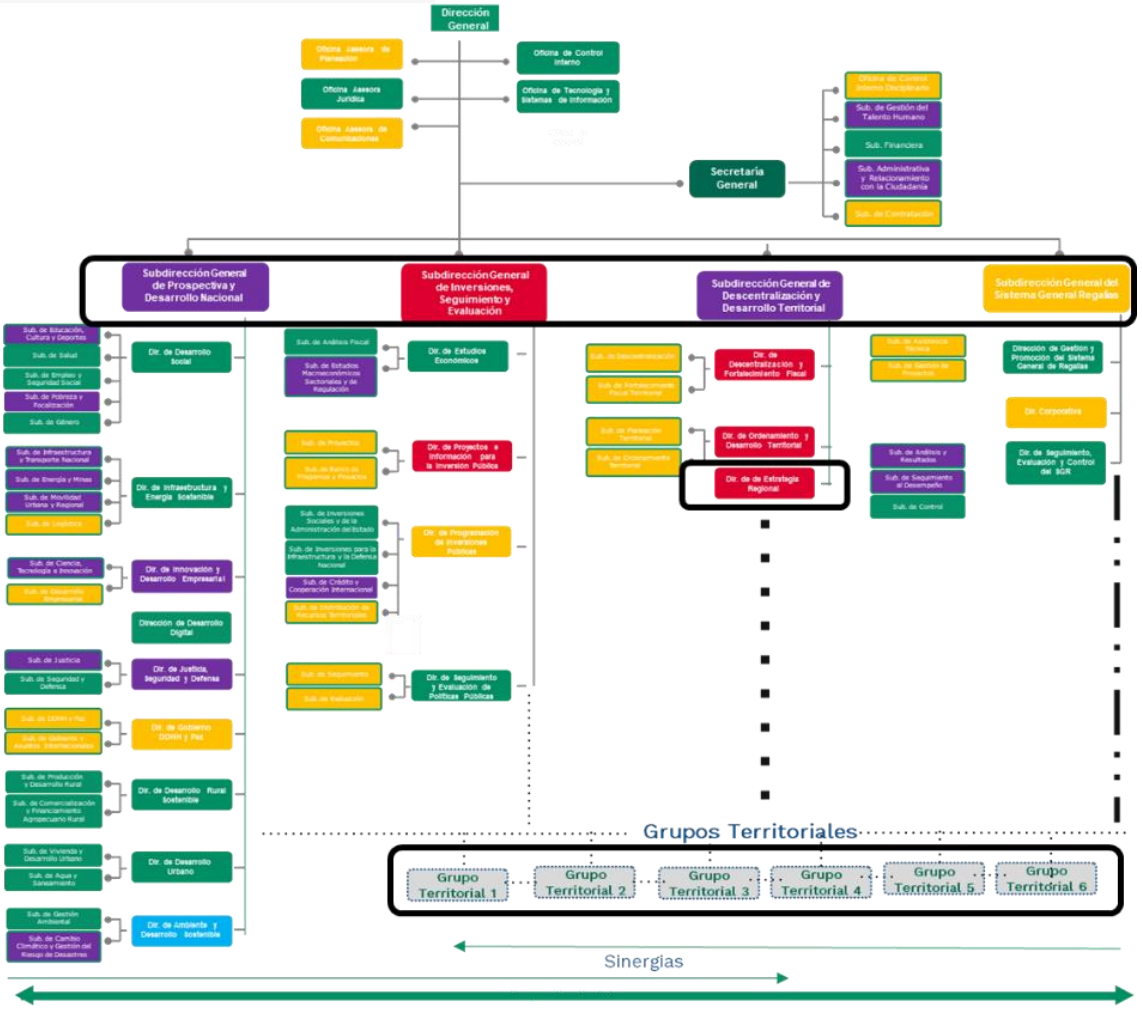
La expedición del Decreto 1893 del 30 diciembre de 2021, materializa una nueva estructura organizacional para el DNP, en la cual se reconoce un esfuerzo por especializar y por hacer una ingeniería de detalle en la distribución de roles y funciones en el marco de las competencias del Departamento Nacional de Planeación.

En materia territorial la nueva estructura plantea un **espíritu estratégico del quehacer del DNP en territorio**, el cual puede ser evidenciado en tres aspectos fundamentales:

A. Ampliación del nivel gerencial para la gestión e interlocución de temas territoriales

Mediante el decreto en mención se adopta una nueva estructura organizacional, la cual tiene tres hechos particulares que se identifican en la ilustración 1 con los recuadros en línea negra:

Gráfico No 1. Nueva estructura organizacional del DNP



Fuente: DNP (2022) Secretaria General

Dichos hechos se podrían resumir de la siguiente manera:

- Se amplía el nivel gerencial a 4 subdirecciones generales, lo que permite generar una mayor potencia para atender y gestionar soluciones a los temas territoriales, y al mismo tiempo, se traduce en un mayor nivel de interlocución territorial con el nivel gerencial del DNP.

- Se crea una dirección de estrategia regional para ordenar llegada a territorio a través de estrategia claras de intervención.

- Se potencia la presencialidad territorial al crear 6 grupos regionales que reforzarán las oficinas existentes, aumentando los niveles de atención y asistencia técnica.

A. Pluralidad de estrategias para llegar a territorio

Al hablar de la pluralidad para la llegada a territorio, se hace referencia a la proyección que tiene

esta función en el DNP a partir del Decreto 1893 de 2021. Sin embargo, para entender este punto, se hace necesario recordar el último rediseño institucional del DNP, realizada en el año 2017 a través del Decreto 2189, que en su artículo 25, establecía que la llegada al territorio debía hacerse sobre una única estrategia, que fuese integrada y articulada. No obstante, este modelo no resultó tan efectivo, dada la riqueza en diversidad de conocimiento y la especificidad en cuanto a experticia técnica y "formas de hacer" de las distintas unidades técnicas de la entidad que cuentan con productos y servicios de ATT. Junto con un cierta multiplicidad y dispersión de competencias respecto de la llegada a territorio al interior del DNP. Razones que, entre otras, dificultaron la aspiración unificadora del decreto.

Esta situación, en cuanto al último rediseño institucional del DNP y su estrategia de llegada a territorio, fue identificada dentro de los estudios técnicos que soportaron el nuevo proceso de adecuación institucional, que finalmente se formalizó en el Decreto 1893 de 2021. Dicho decreto estableció en el numeral 1° del artículo 50, que la llegada a territorio del DNP, debe hacerse mediante **múltiples estrategias**, que respeten la diversidad técnica y sobre todo la autonomía con la que cada unidad o grupo de trabajo que cuenta con productos y servicios de ATT define, implementa y monitorea dicha oferta en el marco de la llegada a territorio del DNP.

Lo anterior supone una evolución en la manera como la organización debe interrelacionarse con el territorio para llevar de manera efectiva los productos y servicios que fortalezcan a las entidades territoriales. En síntesis, pasamos de una única forma (una única estrategia) a tener múltiples formas de llegar a territorio (múltiples estrategias).

C. Diversidad de conocimiento y respeto de la autonomía técnica de las dependencias.

El artículo 50, numeral 1 del Decreto 1893 de 2021, establece y reconoce que la llegada a territorio del DNP debe hacerse mediante múltiples estrategias. Esta pluralidad reconoce también dos elementos cruciales desarrollar este proceso en el DNP:

Primero, la diversidad de conocimientos al interior desde las distintas subdirecciones generales, lo que por su parte se constituye en un activo importante para la organización y debe aprovecharse en sus diversos grados de profundidad y especialidad.

Segundo, que le corresponde a la autonomía técnica de cada área o dependencia del DNP que tengan productos o servicios de ATT -en el marco de las funciones y competencias- definir el alcance, los modos de operación y las metas de las distintas estrategias de llegada a territorio. Las cuales, en cualquier caso, deberán estar articuladas a las metas estratégicas que el DNP defina en su conjunto, con el fin de fortalecer capacidades institucionales de las entidades territoriales del país.

D. El espíritu territorial de la reforma organizacional del DNP

De acuerdo con las anteriores consideraciones, es importante delimitar algunas preguntas claves acerca del espíritu territorial del rediseño institucional del DNP, como un elemento de alineamiento estratégico que debe ser considerado en las acciones de llegada a territorio.

Gráfico No 2. Racionalidad de la Política Institucional de Llegada a Territorio[6]

Fuente: DNP (2022) Dirección de Estrategia Regional

De acuerdo con el gráfico anterior, es clave que toda la organización conozca en detalle el *¿Por qué?*, el *¿Cómo?* y el *¿Qué?* de la Política Institucional de Llegada a Territorio.

¿Por qué?

El rediseño institucional reconoce la necesidad que tiene el DNP de llegar a territorio, el cual está en función a orientar a los entes territoriales hacia un gasto inteligente, que haga eficiente, efectivo y eficaz la producción, provisión y entrega de bienes y servicios. Esta necesidad se limita por dos condiciones: por obligaciones normativas y por misionalidad.

¿Cómo?

El rediseño institucional reconoce que la manera que el DNP supla esa necesidad de llegar es a través de estrategias (vehículos de llegada), las cuales tienen dos características esenciales: a) Son **acciones diferenciadas** por: Momentos de gobiernos, contenidos temáticos, requisitos normativos, especialidad misiona y b) Deberán estar alineadas a las necesidades organizacionales

6 Aplicación de la teoría del Circulo Dorado de Simon Sinek. El circulo dorado se aplica a las organizaciones para conocer en qué objetivos tiene que centrar sus esfuerzos y como debe hacerlo.

de le entidad (cumpliendo con el Sistema Integrado de Gestión de Calidad - SIGC, los objetivos y la misionalidad del DNP en los temas de su competencia).

¿Qué?

El rediseño institucional reconoce que la llegada del DNP a través de estrategias con las cuales se entregan bienes y servicios para el fortalecimiento de capacidades, enfocadas a la producción, provisión y entrega de bienes y servicios, es indispensable para el desarrollo regional y local. Estos productos y servicios del DNP se diferencian por momentos de gobierno, contenidos temáticos, requisitos normativos, especialidad misional.

En este sentido, desde los documentos técnicos que soportan técnicamente el Decreto del rediseño institucional se justificó la necesidad de contar con estrategias de llegada a territorio, por cuanto:

- El DNP requiere profundizar la descentralización y para ello requiere integrar su accionar en el territorio en función del pacto conectando territorio[7].
- El DNP requiere fijar metas (medibles y reales) que permitan establecer apuestas claras respecto a lo que espera lograr llegando al territorio.
- El DNP requiere reducir la dispersión de esfuerzo y de recursos, para obtener mejores resultados en el fortalecimiento de capacidades territoriales.
- El DNP Integrar a las dependencias de la entidad que tienen acciones directas con los territorios, en función de una dinámica de trabajo planificada, organizada y articulada para atender – fundamentalmente – procesos de asistencia técnica territorial.
- El DNP requiere sentar las bases para lograr una imagen compartida de la llegada a territorio al interior de la organización.
- El DNP requiere que su llegada al territorio se articule en función de la estrategia nacional de modernización y transformación digital del estado.
- El DNP requiere aportar al cambio de hábitos, maneras de reaccionar y niveles de motivación de los servidores públicos del DNP que participan en la llegada a territorio de la entidad.
- En DNP ha determinado que el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales no se reduce a la administración y disposición de los recursos provenientes del SGR.

Así las cosas, para dar cuenta a las necesidades de la implementación, es primordial definir **¿Qué es conceptualmente una estrategia de llegada al territorio?** De acuerdo con los conceptos y casos desarrollados para el sector público por autores como Mintzberg, Quinn y Voyer, según Arellano (2004) estos tratadistas definen que *"la estrategia es el patrón que integra las principales*

[7] Para ampliar información acerca de la contribución de la presente política institucional al PND, consultar el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad. Capítulo XV. Pacto por la Descentralización: Conectar territorios, gobiernos y poblaciones.

metas y objetivos de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y generar los bienes y servicios requeridos".

Por lo tanto, La pregunta central aquí es: **¿Qué hacer para que el DNP diseñe estrategias de llegada al territorio alineada, articulados, y cuyo despliegue de acciones y recursos tengan incidencia en la generación y fortalecimiento de capacidades territoriales, que mejoren los procesos de gerencia pública para la producción de más y mejores bienes y servicios?** En estas condiciones el decreto 1893 en su artículo 50, numeral 1 y 2, establece que, el mecanismo que integra las necesidades de implementación (diseño de sinergias y dimensionamiento de los grupos territoriales) es la definición de una estrategia de llegada a territorio.

Para que el DNP logré integrar y alinear la llegada al territorio, se requiere una lógica de intervención transversal y estratégica basada en 4 elementos así:

1. Que defina e institucionalice una política organizacional, donde se fijen los lineamientos mínimos de gerencia, operación y control de la llegada a territorio.
2. Que defina e implemente un programa institucional donde se consolide la oferta de servicios e instrumentos disponibles para llegar a territorio. Este programa sería el referente territorial bajo el cual se coordinaría la estrategia de llegada a territorio.
3. Que se implemente el programa institucional en corto plazo (implantación).
4. Que se implemente el programa institucional en el mediano plazo (consolidación)
5. El siguiente gráfico presenta cada uno de los momentos y las fechas previstas para la implementación y adopción de la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP.

Gráfico No 3. Proceso de desarrollo de la Política Institucional de Llegada a Territorio

Fuente: DNP (2022) Dirección de Estrategia Regional

En línea con lo planteado anteriormente, el presente documento contiene la propuesta de política organizacional para la llegada a territorio. Este elemento tiene las siguientes particularidades:

- Es un elemento organizacional que permite la alineación transversal o de toda la organización al fijar los mínimos que todas y cada una de las dependencias del DNP debe seguir a la hora de pensar en la llegada a territorio.
- Esta política facilita la articulación horizontal del DNP porque define orientaciones para la acción en el territorio.
- Esta política es de aplicación aun campo específico del DNP, el cual corresponde a la llegada al territorio.

A continuación, se presentará el desarrollo para cada uno de los lineamientos propuestos[8].

Lineamiento 1. Orientación estratégica de la Llegada a Territorio del DNP

En el artículo 50, numeral 1 del Decreto 1893, se establece y reconoce que la llegada a territorio del DNP debe hacerse mediante múltiples estrategias, el primer paso para lograr que todas estas estrategias no generen dispersión y fragmentación, se requiere establecer que en el proceso de diseño de dichas estrategias existan principios comunes que alineen dichas iniciativas, y que, a su vez, definan de manera clara su intencionalidad a través de metas, objetivos y conductas.

La orientación en una estrategia como la que plantea el Decreto 1893 de 2021, es la determinación del propósito y los objetivos básicos que se quieren lograr con la llegada al territorio, la adopción de los criterios de acción para la definición de metas. En síntesis, la orientación estratégica es la guía para la acción.

En este sentido, la orientación estratégica que se propone en esta política consta de dos elementos: el primer elemento hace referencia a que toda estrategia que diseñe una o más dependencias del DNP debe alinearse a unos principios organizacionales que están en sintonía con la necesidad que tiene la organización de hacer presencia en territorio; el segundo elemento tiene que ver con los principios operativos que orientan el diseño de las estrategias, en el cual se definen un serie de variables que sirven como guía al proceso de llegada a territorio, y por supuesto, orientan su intencionalidad.

En línea con lo anterior, toda estrategia de llegada a territorio que una o más dependencias del DNP dispongan para entregar productos o servicios para el fortalecimiento de las entidades territoriales o el aterrizaje de políticas públicas en el nivel subnacional, debe estar alineada a las siguientes **definiciones estratégicas** de la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP.

[8] Contexto original aportado por Roberto Núñez, Director de Estrategia Regional del DNP.

1.1. Definiciones estratégicas (misión, visión, objetivo y foco)

Misión estratégica del DNP en territorio

La llegada a territorio del DNP está orientada a resultados, planificada, medible, cuantificable y optimiza los costos técnicos y financieros destinados al cumplimiento de su función misional de generar capacidades en las entidades territoriales.

Visión estratégica del DNP en territorio

El DNP llega al territorio con una oferta integrada y articulada de fortalecimiento para generar capacidades de gerencia pública que aumente la entrega eficiente, eficaz y efectiva de bienes y servicios públicos locales.

Objetivo estratégico del DNP en su llegada a territorio

El DNP llega a territorio con el objetivo de: Mejorar las capacidades de gobierno y gerencia pública a nivel territorial, a través de acciones de fortalecimiento que redunden en el mejoramiento de las condiciones institucionales para el desarrollo local y regional

Foco de la llegada a territorio del DNP[9]

Toda estrategia de llegada a territorio deberá estar focalizada en transformar hábitos negativos arraigados tanto en los gobiernos locales como en el Gobierno Nacional, que impiden que las entidades territoriales desarrollen capacidades para el gobierno y la gerencia pública.

Las anteriores definiciones estratégicas se complementan con los principios generales para el diseño de las estrategias de llegada a territorio, los cuales aplican como nociones "sombrilla" para los demás lineamientos que a nivel funcional y operativo entrega la presente política institucional.

1.2. Principios generales para el diseño para las estrategias de llegada a territorio

[9] Al respecto Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial afirmó: "La medida en que esa transformación sea positiva dependerá de la forma en que navegamos los riesgos y oportunidades que surgen en el camino." El foco de la estrategia debe estar dirigido a Transformar hábitos organizacionales para generar capacidades en los entes territoriales y en el DNP. Esto exige construir una vía teórica alternativa que concilie a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto, especialmente en lo referente a la compleja operación y funcionamiento en los entes territoriales, y al mismo interior del DNP.

Objetivo de las estrategias de llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencia del DNP, debe definir un objetivo determinado, medible y verificable. Entiéndase por objetivo el lugar, el espacio o la situación a la que debe llegarse con la entrega de los productos o servicios que se haría con llagada a territorio.
Los objetivos de cada estrategia serán definidos por el líder técnico de la misma, en función de los siguientes elementos a considerar: a) el objetivo general del DNP de llegada a territorio (definido en los principios organizacionales) así como el impacto de cada estrategia en términos de fortalecimiento institucional territorial, b) la experiencia y capacidad de la dependencia para llegar a territorio y c) Resultados obtenidos en intervenciones similares preexistentes.
Los objetivos deben revisarse al cierre de cada estrategia y consolidarse en un informe de gerencia a presentarse a la subdirección general correspondiente y la cual deberá socializarse al cierre de cada vigencia ante la Dirección general.

Metas de las estrategias de llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencias del DNP, debe definir metas. Entiéndase por meta como aquello que debe alcanzarse para lograr un objetivo y además debe ser cuantificable, medible y objeto de un análisis de impacto posterior.
Las metas deben fijarse por estrategia y no por dependencia, en función de los productos y resultados para fortalecer las capacidades de las entidades territoriales. Las metas serán medibles, cuantificables y definidas por líder técnico de la estrategia. Las metas serán objeto de seguimiento permanente y al cierre de cada vigencia deberá consolidarse un informe de gerencia para la estructura de gobierno y administración.

Criterios de orientación de las estrategias de llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencias del DNP, debe alinearse a los siguientes criterios:

- La estrategia debe ser integrada. Se refiere a la convergencia de los involucrados por ámbitos de trabajo definidos para la llegada al territorio.
- Debe repercutir en el fortalecimiento de las entidades territoriales de manera clara.
- La estrategia debe ser focalizada. Se refiere a establecer los focos de atención de demandas, como de oferta para el fortalecimiento de los entes territoriales.
- La estrategia debe ser innovadora. Se refiere a desarrollar modelos de trabajo que incorporen instrumentos y herramientas que generen disrupción a la manera como el DNP llega al territorio.
- La estrategia debe estar orientada a resultados. Se refiere al encadenamiento de acciones en el territorio respecto a resultados esperados.
- La estrategia debe ser diferenciada. Se refiere que la estrategia debe ser los suficientemente modulable que permita reconocer y atender la heterogeneidad de entes territoriales.

- La estrategia debe estar alineada. Se refiere a que la estrategia debe estar alineada, tanto en su marco de orientación estratégica, como en su marco de operación.

Criterios de conducta de las estrategias de llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencia del DNP, debe alinearse a los siguientes criterios de conducta:

- El foco de la estrategia no es dedicarse a enmendar fallos de mercado, sino que por el contrario debe dirigirse a crear un nuevo mercado de soluciones, donde se vinculen nuevos actores y modelos de trabajo con incidencia en el fortalecimiento territorial (Gobernaciones, por ejemplo: ministerios, cooperación internacional).
- La estrategia debe plantear su oferta-demanda completamente modulable, basada en transacciones que motiven a las partes.
- La estrategia debe apalancarse en la existencia de mecanismos de intercambio, propagación y replicabilidad de soluciones a problemas de generación de capacidades.

Detonadores[10] de las estrategias de llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencias del DNP, debe identificar una serie de detonadores. Para este efecto se recomiendan los siguientes:

- **Disrupción de procesos:** a través del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación aplicados a procesos de ATT.
- **Impulsores de cambio**: Agentes públicos o privados que colaboran recíprocamente en los procesos de ATT. Por ejemplo: las entidades del orden nacional, la cooperación internacional, las ONG, entre otros, que contribuyen a la generación de capacidades territoriales.
- **Intercambio de valor:** reacción obtenida a partir de la satisfacción de intereses de conocimiento, gestión o reconocimiento en el marco de procesos de ATT.
- **Ecosistema de soluciones:** forma de ordenar las posibilidades para que diferentes actores puedan tomar parte y liderar la solución de problemas públicos en el marco de la ATT.
- **Monedas de intercambio:** Sistema de incentivos tangibles o intangibles que permiten establecer una dinámica de intercambio en los procesos de ATT. Por ejemplo: Premios o reconocimientos a buenas prácticas locales, giras de estudio, dotaciones, entre otros incentivos que puedan ir conexos a los procesos de ATT.

Interruptores[11] de las estrategias de llegada a territorio

[10] Se entiende por "Detonador" aquellos aspectos o características que orientan hacia una acción cada vez más estratégica y ordenada la llegada a territorio del DNP.

[11] Se entiende por "Interruptores" aquellos aspectos que de manera intermitente ayudan a activar las estrategias de llegada a territorio de la entidad.

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencia del DNP, debe identificar sus interruptores. Para este efecto se recomiendan los siguientes:

- **Articulación:** en materia de objetivos y acciones que tanto al interior del DNP como en relación con las entidades territoriales, permiten aumentar la efectividad del FIT.

- **Alineación:** entendida como el grado de consistencia y oportunidad de las acciones de FIT en el marco de las funciones misionales del DNP.

- **Innovación:** búsqueda permanente de rutas y agentes que agreguen cada vez más valor al proceso y los resultados nacionales y territoriales que se obtienen con el FIT

- **Diferenciación:** reconocimiento en la práctica del FIT de la heterogeneidad de las entidades territoriales.

- **Colaboración:** formación de redes de trabajo conjunto y donde existan mecanismos de cooperación mutuos entre el DNP y las entidades territoriales a partir del FIT.

- **Proactividad:** motor de la estrategia de llegada a territorio, cuyo principal reflejo es la búsqueda de mejores formas de hacer lo que ya se está ejecutando en materia de FIT[12].

Lineamiento 2. Lógica de trabajo de la Llegada a territorio del DNP

Este capítulo presenta los lineamientos generales de la lógica de trabajo propuesta en el marco de la Política Institucional de Llegada a Territorio del Departamento Nacional de Planeación. Entendiendo por lógica de trabajo, los criterios básicos que un producto o servicio ATT debe cumplir para garantizar que la acción territorial de la entidad sea ordenada, administrada y diferenciada, de acuerdo con los resultados de desarrollo que espere impulsar en las entidades territoriales.

Con el fin de garantizar la comprensión, apropiación e institucionalización de la lógica de trabajo propuesta, este capítulo se ha divido en tres partes. La primera parte, presenta una breve descripción de los antecedentes institucionales del DNP en materia de asistencia técnica territorial en los últimos treinta años; a partir de estos hitos se identificaron los principales problemas, las modalidades y los actores que históricamente han estado involucrados en las iniciativas de llegada a territorio de la entidad.

[12] Textos del Lineamiento n1 originalmente aportados por Roberto Núñez, Director de Estrategia Regional del DNP. Edición documental de quien elabora y entrega el presente producto.

La segunda parte de este capítulo, describe los objetivos, los principios de acción y algunos conceptos claves para entender la lógica de trabajo propuesta. Así mismo, detalla el paso a paso de cada una de las etapas previstas para que los productos y servicios de ATT se enlacen a una estrategia cuyo propósito es aumentar los niveles de efectividad de la acción territorial del DNP. Este apartado cierra con una serie de recomendaciones para la institucionalización de la lógica de trabajo propuesta al interior de la organización.

La tercera y última parte de este capítulo, desarrolla un apartado especial en el que se describen los elementos claves de la estrategia de comunicación que permitirá movilizar, dinamizar y posicionar permanentemente los productos y servicios de ATT de la entidad.

2.1. Antecedentes organizacionales de la ATT en el DNP

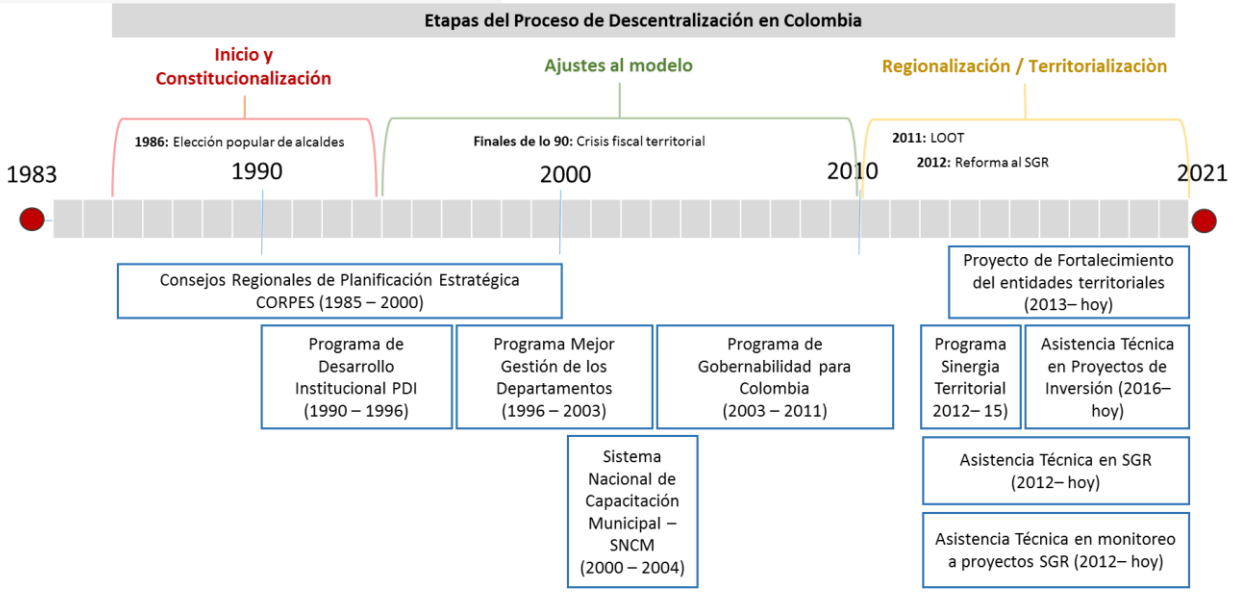
Según los registros administrativos, la historia de la asistencia técnica territorial desde el Departamento Nacional de Planeación empieza en el año 1983. Como parte del proceso de elaboración de la presente política, se retomó un documento realizado en 2019[13], denominado "Estado del arte del Fortalecimiento Institucional Territorial desde la perspectiva del DNP 1983 – 2018"[14], en el cual se describieron algunos de los principales programas y proyectos que la entidad había adelantado en la materia (Ver Gráfico No 4). De dicho ejercicio se concluyó que, pese a que ésta ha sido una función recurrente dentro de los diferentes estadios de desarrollo institucional del DNP, siempre ha tenido la característica de ser una acción atomizada, en la mayoría de los casos coyuntural y de cierto modo insostenible, si se comparan los resultados efectivos de los procesos de asistencia técnica, frente a la generación de mayores capacidades institucionales en las entidades territoriales.

Entre las iniciativas más importantes a nivel de programa o proyecto institucional de asistencia técnica territorial del DNP, se encuentran los siguientes:

Gráfico No 4. Línea de tiempo programas o proyectos de ATT del DNP

[13] El Estado del arte del Fortalecimiento Institucional Territorial desde la perspectiva del DNP 1983 – 2018 fue realizado por el equipo de la antigua Subdirección de Fortalecimiento Institucional Territorial, actualmente Dirección de Estrategia Regional – DER.

[14] Este apartado del documento presenta un resumen ejecutivo del estado del arte en mención. Para conocer el documento completo se puede consultar el siguiente link del Portal Territorial de Colombia: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/RedePlan/Estado%20del%20Arte%20Fortalecimiento%20Institucional%20Territorial%2C%202019.pdf



Fuente: DNP (2022) a partir del Estado del Arte del FIT desde la perspectiva del DNP 1983 - 2018

Derivado del análisis de estas experiencias de ATT, se logró determinar que la lógica de trabajo empleada por el DNP se veía influenciada por tres grandes categorías de problemas, a saber: a) Problemas relacionados con las **bases conceptuales**, b) Problemas en el **diseño** y c) Problemas en la **operación** de las iniciativas de ATT implementadas por el DNP. El siguiente cuadro resume las principales limitaciones identificadas en los servicios de ATT de la entidad:

Cuadro No 1. Principales problemas de la lógica de trabajo de la ATT

Tipo de problema	Hallazgo
Problemas relacionados con las bases conceptuales	• **Los enfoques utilizados para el diseño de las iniciativas de ATT han sido muy variables y no existe evidencia de las reflexiones institucionales que hayan sido efectuadas de una transición de enfoque a otra.** Por ejemplo, en los años ochenta, el enfoque era hacia la planificación regional, luego en los noventa el salto a la planificación local participativa y últimamente de nuevo hacia la planeación regional. • **Los programas han sido diseñados exclusivamente desde el nivel central, sin contar con la participación de los gobiernos territoriales**, es decir que las propuestas de ATT siguen una lógica de formulación "Arriba hacia abajo" y rara vez surgen o son construidas en conjunto con las EETT de "Abajo hacia Arriba". • **No existe consenso al interior del DNP sobre lo que se entiende por asistencia técnica**. De ahí que en la organización se presenten distintas formas de delimitar el alcance, los ámbitos temáticos, las modalidades, y en general, la lógica de trabajo de la asistencia técnica con la que se llega al territorio.

Problemas en el diseño de las iniciativas de ATT	• **Las iniciativas de asistencia técnica territorial han sido diseñadas con una orientación de mediano plazo.** Esto se evidencia, por ejemplo, al concluir que éste tipo de programas o proyectos han tenido una duración promedio de entre tres y seis años. Lo cual presupone que, desde el inicio, la delimitación de sus resultados no fue pensada a largo plazo. • **Las iniciativas de ATT del DNP han sido de carácter reactivo**. Casi siempre han surgido de nuevas normas o disposiciones de política que generan necesidades de capacidad para las entidades territoriales e inmediatamente se intentan solventar con procesos de asistencia técnica. Lo que, por otro lado, indica que este tipo de acciones en terreno responde a coyunturas y no necesariamente hacen parte de agendas de fortalecimiento previamente planificadas al largo plazo o con un carácter estructural. • **La escala territorial a la cual se debe intervenir o en la que los procesos de ATT resultan ser más efectivos, muchas veces no está tan clara**. De modo que las iniciativas de asistencia técnica oscilan entre lo regional, lo departamental y lo local, sin mayor diferenciación entre cada ámbito de actuación y los resultados esperados de capacidad en cada nivel. • **La mayoría de iniciativas de ATT se han concentrado en desarrollar capacidades administrativas [15] y fiscales de las entidades territoriales. De manera residual han intentado desarrollar capacidades políticas[16] (o relacionales) en los territorios**. Siendo este último tipo de capacidades, totalmente necesarias, si lo que se espera es que la ATT contribuya a consolidar el modelo de descentralización y autonomía territorial en el país.

15 De acuerdo con Rosas Huerta (2008), las *"Capacidades Administrativas"* hacen referencia a las habilidades técnico burocráticas del aparato estatal, requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales. En este componente se resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos y la segunda a la organización.

16 También en la línea de Rosas Huerta (2008), las "Capacidades Políticas" aluden a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública.

Problemas en la operación de las iniciativas de ATT	• **Buena parte de las iniciativas de ATT han sido financiadas con recursos externos o fuentes de financiación distintas a los recursos del DNP.** En la historia de la entidad esta ha sido una práctica recurrente, que supedita el diseño y ejecución de este tipo de programas, casi que exclusivamente, a la existencia de recursos de crédito con la banca multilateral o la cooperación internacional. • **Muchas veces los esquemas de gobernanza de la ATT no son claros o no resultan funcionales para el logro de los objetivos en terreno.** Entre las formas que ha probado el DNP están: i) Comités directivos o técnicos a escala nacional, regional o departamental, ii) Unidades técnicas regionales o departamentales, iii) Equipos de trabajo central compuestos por nodos departamentales y iv) Plantillas externas de consultores y asesores nacionales y territoriales. Analizar este punto en la lógica de trabajo para la ATT de la entidad es clave, puesto que, la forma como se "gobiernen" este tipo de iniciativas supedita su efectividad a nivel territorial. • **Las relaciones intergubernamentales y especialmente la relación Nación – Territorio no se encuentran bien definidas o coordinadas**. La evidencia muestra que este tipo de relaciones iban sucediendo de manera esporádica y coyuntural, o por otra parte, la Nación y los territorios sólo se mantienen en interacción técnica permanente mientras dura el programa o proyecto de ATT, luego de ellos los grados de coordinación y las sinergias alcanzadas suelen perderse. • También se evidencia que, en materia de relaciones entre los actores de un territorio, **la ATT ha tenido una débil interacción con la Academia regional, el sector privado local y las comunidades**. Lo cual podría ser una de las razones por las que existe un bajo grado de apropiación social de las capacidades institucionales transferidas a los municipios y departamentos del país. • **Se evidenció que oferta institucional de ATT del DNP, se presentaba desarticulada, fragmentada, dispersa y no tenía en cuenta las diferencias territoriales**. Resaltando estos como los principales atributos negativos de las iniciativas de asistencia técnica, que por supuesto, limitan el logro de los resultados esperados por el DNP al activar y mantener vigente su oferta de ATT hacia los territorios. Así como, genera confusión, redundancia y desgastes del proceso, que podría evitarse si la oferta se encontrara ordenada e integrada técnica y operativamente. • **Los resultados de la ATT se mantienen en la medida que exista un equipo técnico que acompañe permanentemente a las EETT.** Esto pudo observarse debido a que casi todas las experiencias analizadas,

desplegaron equipos de ATT en terreno, y mientras estos permanecían en el territorio, era posible certificar que las capacidades transferidas de algún modo persistían. Sin embargo, luego de terminada la intervención, los resultados alcanzados por el acompañamiento o bien se deterioraban o dependían en gran medida de la permanencia del acompañamiento externo para seguir realizándose por parte de las entidades territoriales

- **Se observa que los resultados en la mayoría de los casos no perduraron en el largo plazo** o por lo menos existe poca evidencia de los mismos en el escenario de las entidades territoriales.

- En cuanto a los **cuellos de botella internos más recurrentes** se encontró que las experiencias del DNP en ATT presentaban: i) Procesos lentos en la operación de recursos, ii) Bajo nivel de vinculación de la alta dirección de la entidad, iii) Baja presencia del personal coordinador de la iniciativa en terreno, iv) Problemas de coordinación interna entre las áreas del DNP involucradas, v) Escasos mecanismos de seguimiento o seguimiento o baja calidad del monitoreo a las acciones realizadas.

- **No se sistematizaron los procesos de ATT que se efectuaron en cada uno de los programas**, por lo tanto, no se reconocen los aprendizajes de los anteriores procesos, ni se evaluaron de manera sistemática los impactos para conocer los avances logrados en las entidades territoriales.

- Los énfasis han estado en el acompañamiento, capacitación y entrenamiento de personas para resolver cuellos de botella en la planificación territorial, **hay pocas experiencias en la introducción de nuevas tecnologías en la dinámica organizacional de las entidades territoriales.**

- En la mayoría de las experiencias se han dado tratamientos individuales a las entidades territoriales. **No se han aprovechado posibilidades de regionalización, economías de escala, regiones funcionales o servicios compartidos supramunicipales**, como parte de los mecanismos para optimizar los resultados de la ATT.

- **Las experiencias de ATT han carecido de la institucionalidad suficiente que garantice su permanencia más allá de esfuerzos momentáneos**. Esto ha afectado el proceso de aprendizaje institucional y hace que en el diseño de nuevas estrategias esté latente el riesgo de empezar de cero, desconociendo lecciones aprendidas.

Fuente: DNP (2022) a partir del Estado del Arte del FIT desde la perspectiva del DNP 1983 - 2018

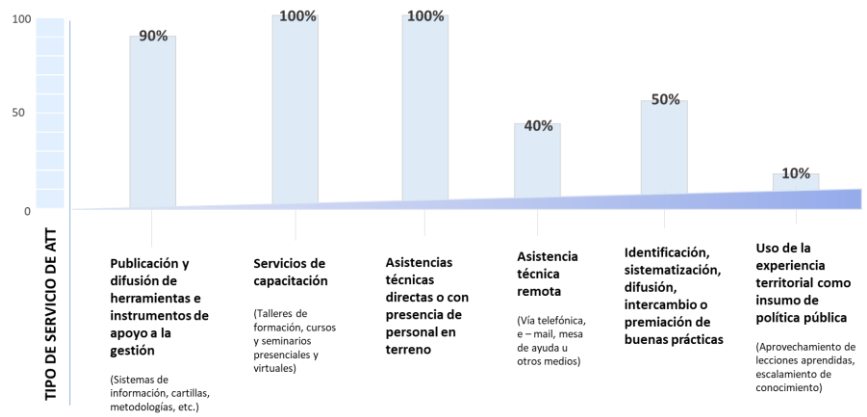
Las problemáticas identificadas en cuanto la conceptualización, diseño y operación de las iniciativas de Asistencia Técnica Territorial, sirvieron como base para la construcción de la lógica de trabajo que se presenta en este documento de política institucional para el DNP.
Otros datos relevantes en el análisis de las experiencias de llegada a territorio del DNP, señalan que históricamente la entidad ha desarrollado servicios de ATT en las siguientes **áreas temáticas**:

- Planeación territorial,
- Gestión de la inversión pública,
- Fortalecimiento fiscal y de los mecanismos de financiación territorial,
- Técnicas de administración y gerencia del ciclo de la gestión territorial,
- Articulación de oferta y demanda de asistencia técnica territorial,
- Fortalecimiento de los sistemas de información territorial y
- incentivos a la gestión local y regional.

Este "mapeo temático" resulta clave a la hora de definir las áreas en las que se enmarca la asistencia técnica del DNP con arreglo a sus funciones misionales.

En cuanto al **tipo de productos y servicios de ATT** que el DNP ha brindado a las entidades territoriales, se encontró que los programas y proyectos analizados incluyeron las siguientes acciones en la proporción que muestra la gráfica:

Gráfico No 5. Tendencia en modalidades de servicios de ATT desde el DNP



Fuente: DNP (2022) a partir del Estado del Arte del FIT desde la perspectiva del DNP 1983 - 2018

La clasificación de los diferentes tipos de productos y servicios de asistencia técnica del DNP, hace posible establecer una diferenciación en términos del alcance, el nivel de complejidad y sobre todo el valor de uso tiene cada una de estas categorías al momento de diseñar, operar e incluso evaluar los resultados de una iniciativa de ATT.

Por otra parte, se encontró que dentro de los **actores claves** con los cuales el DNP se ha relacionado o debió crear marcos técnicos conjuntos para el diseño y operación de programas y proyectos de ATT, en su orden fueron:

- Organismos de Cooperación Internacional (Cooperación Oficial al Desarrollo y Banca Multilateral),
- Entidades del Gobierno Nacional (Entidades del Orden Nacional y Órganos de Control),
- Gremios de entidades territoriales (Federación Colombiana de Municipios, Federación Nacional de Departamentos, Asocapitales),
- Instancias de planeación nacionales y territoriales (CNP, CTP),
- Actores regionales y de nivel intermedio de Gobierno (Gobernaciones, Corporaciones Autónomas Regionales., Esquemas Asociativos Territoriales),
- Actores locales (municipios, concejos municipales, organizaciones sociales de base, veedurías ciudadanas),
- Otros actores como la academia de cobertura nacional y regional.

La información sobre los actores claves con los que el DNP estableció alianzas para llevar a cabo iniciativas de ATT, ayuda a comprender que, en principio, toda iniciativa de asistencia técnica se desenvuelve en una lógica de trabajo multiactor; es decir, que involucran a otras entidades u organismos que, a nivel internacional, nacional y territorial, se convierten en socios importantes para el logro resultados efectivos en los procesos de ATT y con quienes, en cualquier caso, la entidad debe establecer dinámicas de articulación, coordinación y operación conjunta, que según pudo verse en las experiencias analizadas, es un factor que incide de manera importante en los resultados de los procesos de ATT en territorio.

2.2. Lógica de trabajo para la llegada a territorio del DNP

El siguiente apartado describe cada uno de los componentes de la lógica de trabajo propuesta para el DNP en la llegada a territorio. La idea de esta parte de la Política Institucional en la materia es describir los elementos básicos, y al mismo tiempo, establecer una serie de lineamientos que orienten la acción de las distintas unidades técnicas, al momento de diseñar, operar y monitorear productos y servicios de asistencia técnica dirigidos a las entidades territoriales. La adopción de estos lineamientos al interior de la entidad es uno de los factores clave para lograr una llegada a territorio ordenada, estratégica y articulada en función de las capacidades requeridas por las entidades territoriales para generar valor público.

La lógica de trabajo que se propone a toda la organización consta de tres elementos. En primer lugar, una descripción de objetivos y principios de acción; en segunda medida, se incorpora un glosario de términos clave para entender la metodología que aquí se propone. Y, por último, el

detalle del paso a paso para adelantar las etapas de pre-diseño, diseño, operación, seguimiento y evaluación de la oferta de productos y servicios de asistencia técnica territorial del DNP. Este apartado cierra con la identificación de algunos requerimientos organizacionales que permitirán la entrada en vigencia de la lógica de trabajo propuesta en el marco de la Política Institucional de ATT.

2.2.1. Objetivos y principios de acción de la lógica de trabajo

A partir de las definiciones entregadas en el lineamiento 1 de este documento, a continuación, se detallan concretamente las variables a tener en cuenta desde el punto de vista estratégico de la lógica de trabajo propuesta alrededor de los productos y servicios de asistencia técnica territorial del DNP, la cual cuenta con los siguientes objetivos:

Objetivo general

Establecer las pautas conceptuales, estratégicas y operativas de la lógica de trabajo que deben seguir los productos y servicios de asistencia técnica territorial, en el marco de la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP.

Objetivos específicos

- Lograr que todas las unidades técnicas del DNP que cuentan con productos o servicios de asistencia técnica territorial, compartan una metodología de trabajo que ordene la llegada a territorio de la entidad.
- Asegurar la calidad de los productos y servicios de asistencia técnica del DNP, a través del establecimiento de estándares claros para su territorialización a escala regional y local.
- Facilitar las sinergias y el trabajo conjunto entre la Dirección de Estrategia Regional y las demás unidades técnicas del DNP que cuentan con oferta de productos y servicios de asistencia técnica territorial.
- Avanzar hacia un modelo de prestación de servicios de ATT que pueda ser medible tanto a nivel de sus resultados para la entidad, como en relación a los impactos obtenidos en términos de generación de capacidades en las entidades territoriales.

Además de los principios planteados para la política institucional en el Lineamento 1, la lógica de trabajo propuesta se regirá por los siguientes principios de acción (u operativos):

- **Articulación:** Los productos y servicios del DNP deberán integrarse desde el punto de vista estratégico y operativo, en relación a un marco común de resultados que espera la organización frente al cumplimiento de sus funciones misionales, y al mismo tiempo, en una lógica de trabajo que permita determinar el impacto real de la ATT en las capacidades de las entidades territoriales del país.

- **Sinergias:** Se trata de los puntos de interacción y trabajo conjunto en los cuales convergen las diferentes unidades técnicas involucradas en los procesos de asistencia técnica territorial. Estas sinergias internas deben propender por una mayor eficiencia de los productos y servicios de ATT, así como a la consolidación en territorio del portafolio del DNP en la materia.

- **Coordinación:** Hace referencia a la generación de escenarios y procesos en los que la Dirección General, las Subdirecciones Generales y la Dirección de Estrategia Regional establecen vínculos y decisiones estratégicas, operativas y comunicacionales, con el propósito de asegurar la efectividad de la Política Institucional de Asistencia Técnica Territorial.

- **Desconcentración:** Modelo de trabajo que establece la forma de llegar a territorio del DNP de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1893 de 2021. Este modelo de trabajo parte de las decisiones que tome la Alta Dirección del DNP en relación a la ATT y se materializan a través de un gobierno corporativo[17], la intermediación técnica y operativa de la Dirección de Estrategia Regional y el trabajo en terrenos de los equipos regionales ubicados en oficinas del DNP y pertenecientes a la planta de la entidad o a diferentes iniciativas de asistencia técnica que la entidad lleve al territorio.

[17] Para una mayor comprensión del alcance y la operatividad de la noción de "Gobierno Corporativo" en el marco de la presente política, ver el Lineamiento 3. Gobierno de la llegada a territorio, en el presente documento.

- **Acción multiactor**: La asistencia técnica territorial es una acción que implica alianzas y asociaciones con otras entidades del orden nacional, la cooperación internacional, los gremios, la academia, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores que inciden y pueden potenciar los resultados de los productos y servicios de ATT en el territorio.

- **Diferenciación:** Los productos y servicios de la ATT deberán contemplar la heterogeneidad institucional, la diversidad regional y las distintas brechas de capacidad con las que cuentan las entidades territoriales, de manera tal que, el portafolio del DNP en la materia de ATT, se acerque cada vez más a las expectativas, necesidades y opciones de desarrollo de gobiernos territoriales del país.

- **Calidad**: La oferta de productos y servicios de asistencia técnica territorial, deberán seguir los estándares establecidos en la lógica de trabajo propuesta para toda la organización. De manera tal que la observancia, apropiación y uso de los estándares establecidos, le permitan al DNP contar con un portafolio de ATT relevante y de alto impacto en el escenario de gestión de las entidades territoriales.

- **Orientación al usuario**: Se trata de la intención final que deben tener todos los productos y servicios de asistencia técnica territorial del DNP, en la medida que sean diseñados y operados pensado en su valor de uso para apoyar a las autoridades territoriales y sus equipos de gobierno en el cumplimiento de sus competencias, la orientación de la gestión hacia resultados de desarrollo y el logro de mayores niveles de autonomía territorial.

- **Monitoreo**: Se trata del atributo básico que deben seguir todos los productos o servicios de asistencia técnica territorial y que exige de la definición de unos hitos de trabajo, así como el reporte continuo de los avances de las iniciativas de ATT en el sistema de seguimiento que el DNP disponga para tal fin.

- **Saberes compartidos**: Hace referencia a la profundidad temática de cada producto o servicio, el cual deviene del conocimiento, la experiencia y el acervo técnico- político con el que cada unidad técnica del DNP asume el diseño, implementación y evaluación de su oferta de ATT, y al mismo aporta, este saber propio a las demás áreas de la organización, y por supuesto, a los resultados que el DNP espera en la llegada a territorio.

- **Autonomía técnica**: Es el margen de acción con el que cada unidad técnica del DNP que cuenta con productos o servicios de asistencia técnica territorial, decide sobre los contenidos, el diseño, los alcances, la cobertura y la implementación de su oferta de ATT en el marco de la Política Institucional de Llegada a Territorio de la entidad.

2.2.2. Glosario de términos clave

Toda estrategia de llegada a territorio que diseñe e implemente una o más dependencia del DNP, debe tener como referenciar y aplicar los siguientes conceptos, según sea el caso.

Cuadro No 2. Conceptos claves de la lógica de trabajo de la ATT del DNP[18]

18 Los conceptos incluidos en este glosario no has sido ordenados alfabéticamente de manera intencional. Ya que se intenta mostrar al lector un hilo conductor conceptual de "lo general a lo particular" en relación con los

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
Capacidad	La capacidad es una propiedad emergente que evoluciona con los cambios contextuales. Factores tales como las tendencias normativas, las políticas públicas y las transformaciones en la gobernanza regional y local, inciden en la búsqueda continua de capacidades institucionales territoriales. (Morgan, 2006). Al mismo tiempo, Morgan plantea que *"Comprender la capacidad debe ir más allá de lo instrumental, lo técnico y lo funcional, y abarcan lo humano, lo emocional, lo político, lo cultural y lo psicológico"*. El mismo autor ejemplifica esta situación aduciendo que: *"Algunas organizaciones que carecían de dominio técnico en áreas clave como la gestión financiera o gestión de proyectos, desplegaron enormes reservas de capacidad en forma de resiliencia colectiva, energía social, coraje, lealtad e ingenio. Estas cualidades les permitieron perseverar y mejorar con el tiempo"*. A partir de lo cual se infiere que las capacidades van más allá de lo instrumental y en sí mismas tienen una dimensión compleja para su desarrollo y apropiación.
Capacidades institucionales	De acuerdo con Fukuda-Parr y otros (2002), La capacidad institucional se puede definir como *"la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos"*. Si bien esta definición se centra en el concepto de institución, la capacidad institucional a menudo aborda un enfoque más amplio de empoderamiento, capital social y un entorno propicio, así como la cultura, los valores y las relaciones que pueden influir en cada individuo (Segnestam y otros, 2002)[19]
Capacidades Administrativas	Rosas Huerta (2008) define las "Capacidades Administrativas" como aquellas que hacen referencia a *"las habilidades técnico burocráticas del aparato estatal, requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales. En este componente se resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos y la segunda a la organización"***.**
Capacidades Políticas	También en la línea con Rosas Huerta (2008), las "Capacidades Políticas" aluden a "*la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional"*. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública.

conceptos claves involucrados en lógica de trabajo de la ATT del DNP.

19 Cita original en Fedesarrollo (2011). Diseño de un Índice de Capacidad Institucional para la Efectividad del Gasto Público. Informe final. USAID. Bogotá.

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
Descentralización Territorial	De acuerdo con la Corte Constitucional (Sentencia C-1051/01), la descentralización territorial se entiende como *"el otorgamiento de competencias o funciones administrativas a las entidades territoriales regionales o locales, las cuales se ejecutan en su propio nombre y bajo su propia responsabilidad"*. Este concepto, puede ser complementado desde el punto de vista teórico de Faletti (2006; 2010) quien entiende la descentralización como *"un fenómeno de tipo multidimensional que hace parte del proceso de reforma del Estado, el cual se compone de un conjunto de políticas públicas que transfieren responsabilidades, recursos o autoridad, desde los niveles de gobierno más altos a los más bajos"*. Reconociendo en este proceso las tres dimensiones típicas de todo proceso descentralizador, a saber: la dimensión política, la dimensión administrativa y la dimensión fiscal.
Autonomía de las Entidades Territoriales	La autonomía implica un grado de independencia de las entidades territoriales, ejercida por medio del autogobierno y de la administración de los asuntos que más conciernen a dichas entidades. No hay que olvidar que la autonomía se afianza con el tiempo, por medio de la descentralización y que es concebida, necesariamente, desde el principio democrático, materializada en el municipio como "célula primaria del ordenamiento territorial", según las voces del artículo 311 de la Constitución Política (Rodríguez, 2014)
Valor Público	El Valor público surge dentro del paradigma de la administración pública relacionado con la *Gobernanza,* es decir una forma de gobierno más cooperativa, donde *"las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación e implementación de políticas públicas*" (Mayntz, 1993). Paradigma dentro del cual el enfoque de valor público aporta una mirada diferente sobre la administración pública y el papel social de los administradores públicos, tal como lo señala Moore (1995), implica *"ver la administración no sólo como la entidad que establece las reglas, o quien proporciona los servicios, sino potencialmente como el creador de valor público y como un activo participante de la esfera pública (en términos políticos, económicos, sociales y culturales)"*. Así mismo, el autor destaca que los administradores (o gerentes) públicos, no son sólo personas que observan hacia adentro burocráticamente a sus organizaciones, como servidores pasivos, sino como administradores de los bienes públicos con una *"inagotable imaginación que busca crear valor"*, y asegurar

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
	servicios de calidad para los usuarios y ciudadanos. Finalmente, Moore señala que, respecto del valor público, *"los administradores necesitan una serie de técnicas, que en cualquier caso no son meros procedimientos o rutinas organizacionales, sino que también deben ser medios para ayudar a los gobiernos a ser más adaptables a las condiciones materiales y sociales, a las cambiantes necesidades y a las aspiraciones de los ciudadanos"*.
Gestión Pública Orientada a Resultados[20]	Entendida como *"un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones*" (BID y CLAD, 2007).
Ciclo de Gestión Pública	La gestión pública es un proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática. A través de la gestión pública la Nación y las entidades territoriales se organizan para cumplir los objetivos y metas de desarrollo, de acuerdo con los fines del Estado colombiano y en el marco de la distribución de competencias. (DNP, 2007)
Fortalecimiento Institucional	De Angoitia y Márquez (2012), señalan que el fortalecimiento institucional puede abordarse desde dos perspectivas, una perspectiva técnica que remite a la eficiencia y eficacia interna, u otra perspectiva política que da cuenta de la misión y valores de una organización en donde las relaciones con el entorno son primordiales. Al respecto, definen el fortalecimiento institucional como *"las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural"*[21]

20 Este nuevo enfoque, implica avanzar en la administración pública contemporánea hacia el paradigma post-burocrático, el cual supone una mayor capacidad de los gobiernos para reinventarse, competir, liderar y gestionar resultados que involucran las necesidades de los ciudadanos. Es última instancia, se trata de partir del supuesto alrededor de un cambio del viejo modelo de administración (burocrático) basado en el control de los insumos (número de funcionarios, gastos autorizados, etc.), el cumplimiento de procesos y procedimientos definidos centralmente o el logro de determinados productos, hacia un modelo de administración enfocado en la medición de resultados, el gobierno abierto y la transparencia en la asignación y provisión de bienes y servicios a la ciudadanía. (Bernal, E. y Garzón, V. 2014)

21 Cita original en Egaña, R. (2015). Fortalecimiento Institucional: Una mirada desde la experiencia. Artículo preparado para la publicación del CLAD en el XX aniversario del Congreso CLAD. Perú.

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
Llegada a Territorio	Hace referencia a la alineación estratégica, la lógica de trabajo compartida y el modelo de gobernanza y de operación funcional, que integra la acción territorial del DNP, delimitada por los productos y servicios de asistencia técnica que las diferentes áreas prestan a las EETT en desarrollo de las funciones misionales del DNP. La llegada a territorio marca las pautas institucionales, en tanto política y estrategia de la organización, para garantizar una ATT ordenada, diferenciada, medible y bajo estándares de calidad en el marco del proceso de modernización del DNP.
Estrategia	De acuerdo con el DNP (2022), una estrategia hace referencia a *"Definición de medios, acciones y recursos para el logro de los objetivos. Para su formulación se consideran las condiciones sociales, institucionales, administrativas, políticas y económicas, entre otras. Se materializa a través de programas, subprogramas y proyectos"* (Glosario DNP, 2022). En el contexto de este documento, la Política Institucional de Llegada a Territorio se entiende como una estrategia global de toda la organización para mejorar en su función de *"Brindar asesoría y asistencia técnica a las entidades públicas del orden territorial para el desarrollo de sus funciones en los asuntos de competencia del Departamento Nacional de Planeación"*[22]
Lógica de intervención	Relacionada con entender diseño e implementación de una iniciativa de asistencia técnica territorial, en el marco de la noción de cadena de valor. Entendiendo por cadena de valor: *"Relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos en la que se añade valor a lo largo de su proceso de transformación. Se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos se transforman en productos. Luego, en una segunda etapa, los productos bajo condiciones específicas generan resultados que, en un tiempo mucho mayor, generan impactos, que deben cumplir, parcial o totalmente, alguna función pública o social del Estado."* (Glosario DNP, 2022). Asumir la lógica de la cadena de valor en las iniciativas de asistencia técnica territorial del DNP, contribuye a orientar este tipo de intervenciones hacia resultados e impactos comprobables en la gestión pública territorial.
Brecha de capacidad	De acuerdo con Bertranou (2012) son brechas que se refieren a *"la capacidad estatal, en términos de las condiciones requeridas (pero no suficientes) para el logro de los resultados deseados. Es decir, que presentan niveles inferiores a los requeridos (o brechas), las*

[22] Decreto 1893 de 2021. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación.

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
	cuales toman la forma de obstáculos o inconvenientes que dificultan o impiden la realización de ciertas actividades y tareas, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos por la agencia estatal". Para el caso de las iniciativas de ATT, entender las brechas de capacidad, aporta a la identificación de necesidades o problemas de gestión concretos que enfrentan las entidades territoriales, y que, en cualquier caso, limitan su marco de habilidades, instrumentos, relaciones, etc. para cumplir a cabalidad con sus funciones y competencias. Estas brechas de capacidad son justamente a las que deben apuntar las distintas modalidades de asistencia técnica desde el DNP.
Usuario final	Hace referencia a los beneficiarios de los productos y servicios de asistencia técnica territorial, entendiendo por beneficiarios *"Grupo o grupos objetivos específicos de la población hacia los cuales se dirige un proyecto, programa o plan"* (Glosario DNP, 2022), en este caso los entes territoriales del país.
Focalización	Se trata de la acción de seleccionar de un universo posible de beneficiarios, las entidades territoriales a la cuales debe llegar preferentemente un producto o servicio de asistencia técnica del DNP. El proceso de focalización es una acción que cada unidad técnica define de acuerdo con las variables de análisis que resulten relevantes según las brechas de capacidad que se esperen cubrir y los resultados esperados por cada unidad técnica en relación a la llegada a territorio de sus productos y servicios de ATT.
Producto o Servicios de ATT	Es entendido como el bien y/o servicio que es provisto por el proyecto como consecuencia de la transformación de unos insumos a través de un conjunto de actividades específicas. *"Los productos de un proyecto deben agotar los objetivos específicos del mismo y deben cumplir a cabalidad con el objetivo general del proyecto. Un bien tiene las características de ser tangible (en este caso por ejemplo un sistema de información, una metodología, un documento de orientaciones), mientras que un servicio, se caracteriza esencialmente por su intangibilidad, inseparabilidad (se produce y consume al mismo tiempo) y heterogeneidad (sólo hay uno de su tipo)"*. (DNP, Glosario 2022). En este caso el servicio de ATT puede verse reflejado en procesos de acompañamiento tipo capacitación, asesoría, asistencia técnica en sitio o remota, intercambio de experiencias, entre otros.
Asesoría	*"Conjunto de actividades mediante las cuales se orienta para la implementación y desarrollo de políticas, planes, programas, proyectos o normatividad, que faciliten a los actores de los entes territoriales la toma de decisiones. La asesoría se centra en la*

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
	gestión estratégica que garantiza el diseño, implementación y socialización del componente estratégico que tiene que ver con políticas, proyectos, programas". (Ministerio del Interior, 2015). Para el caso de los productos y modalidades de ATT del DNP la asesoría hace referencia a aquellas acciones que desde una perspectiva de acompañamiento estratégico a los actores locales fortalezcan su capacidad para la toma de decisiones de gobierno en los diferentes momentos del ciclo de generación de valor público.
Asistencia Técnica	*"Es el servicio que se presta para generar y fortalecer la capacidad institucional y el desarrollo de competencias (…) a través de diferentes mecanismos de atención a las necesidades específicas en materia de gestión, acompañados de instrumentos técnicos para mejorar la prestación de bienes y servicios en las entidades territoriales"* (Ministerio de Educación, 2010). En línea con la política de Llegada a Territorio del DNP, la asistencia técnica efectivamente debe entenderse como un servicio que puede prestarse de manera directa en sitio o de forma remota a través de mesas de servicio o distintos mecanismos para brindar respuesta rápida a las entidades territoriales.
Capacitación	De acuerdo con el artículo 4 del Decreto 1567 de 1998, se entiende por capacitación *"el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa"*
Intercambio de experiencias	Según el PNUD (2015), el intercambio de experiencias es *"un proceso de socialización mediante el cual se comparte el conocimiento, las lecciones aprendidas, los éxitos y fracasos de una experiencia significativa*[23] *(…) para que pueda ser replicada y/o*

[23] Una experiencia significativa se puede definir como una serie de acciones, políticas, planes, proyectos que tienen un impacto positivo sobre un asunto o problemática que pretenden resolver pero que además contribuyen a mejorar el desarrollo humano. Una experiencia significativa no es igual a una buena práctica. Esta se refiere al conjunto o secuencia de procedimientos, métodos de trabajo, tecnologías y otros elementos de la experiencia considerados clave para generar resultados positivos y que, en sí mismos, resultan transferibles. En una misma experiencia puede haber varias buenas prácticas. (Euro social 2006).

Concepto clave	Definición en el contexto de la lógica de trabajo de la ATT
	adaptada en otro contexto o situación. En el caso de los procesos de asistencia técnica territorial, una vez sistematizados y evaluados, pueden ser "transferidos" a otros para que los apliquen en sus contextos".
Hitos de trabajo	Son cada una de las actividades que componen el proceso de desarrollo de un producto o servicio de ATT. Los hitos orientan a su vez los puntos de control o monitoreo con los que cada unidad técnica monitorea el avance de sus productos o servicios de asistencia técnica en cada una de las entidades territoriales beneficiarias.
Ecosistema de trabajo	Se trata de los diferentes grupos de aliados o socios de la ATT que desde adentro del DNP o fuera de la organización, se encuentran involucrados y al mismo tiempo agregan valor a los productos y servicios de asistencia técnica territorial, con arreglo a los resultados que se espera alcanzar con estos en el proceso de generación de capacidades territoriales.
Protocolo de ATT	Hace referencia al documento en el cual se describen la totalidad de variables estratégicas y operativas de un producto o servicio de ATT del DNP bajo los estándares de la Política Institucional de Llegada a Territorio.
Monitoreo 360	Metodología de monitoreo que incluye el seguimiento a los hitos de cada producto o servicio de asistencia técnica territorial, la satisfacción de los beneficiarios, así como la calidad del servicio, a través de distintas herramientas de monitoreo; que por demás generan una serie de informes de seguimiento a nivel estratégico y operacional en el marco de la Política Institucional de ATT del DNP[24].
Sistematización	La sistematización de una experiencia no se limita a la descripción de la evolución y de los resultados de un plan, programa o proyecto, sino que implica un análisis profundo sobre cómo fue posible lograr lo que se logró: ¿Qué funcionó bien y que no funcionó?, ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?, ¿Qué se podría haber hecho de otra manera y por qué? y ¿Cuáles son las recomendaciones derivadas de la práctica? La sistematización es el proceso para identificar, capturar y documentar aprendizajes y experiencias claves de uno o varios proyectos con el propósito de transferir y adaptar el conocimiento. (PNUD. 2015)
Escalamiento de la ATT	Proceso mediante el cual los resultados y lecciones aprendidas de un proceso de asistencia técnica territorial, se convierten en insumo para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos futuros de ATT. El escalamiento de conocimiento alrededor de la asistencia técnica territorial, también incluye posibilidades para que la experiencia en terreno pueda aportar a reformas normativas.

24 El lineamiento número 5 de la presente política, describe a detalle la metodología, alcances y valores de uso del Monitoreo 360 de la ATT para el DNP.

Se espera que estos conceptos puedan ser apropiados y utilizados por todas las Unidades Técnicas que se encuentren involucradas en la Política Institucional de Llegada a Territorio del DNP.

2.2.3. Paso a paso de la lógica de trabajo de la Llegada a Territorio del DNP

El siguiente apartado resume la lógica de trabajo propuesta para ordenar, gestionar, implementar y medir cada uno de los productos y servicios de asistencia técnica territorial del Departamento Nacional de Planeación.
La lógica de trabajo propuesta se encuentra divida en cuatro etapas. El siguiente gráfico muestra un resumen de dichas etapas:

Gráfico No 6. Etapas de la lógica de trabajo

Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

La primera etapa hace referencia al pre-diseño de productos o servicios de ATT (desde la concepción inicial de la idea hasta el feedback por parte de las instancias técnicas involucradas en asegurar la proyección estratégica y operativa del producto o servicios dentro del portafolio de ATT del DNP). Esta etapa se desarrolla a nivel de idea básica de producto o servicio de ATT.

La segunda etapa describe el proceso de diseño propiamente dicho de los productos o servicios de ATT (donde se profundizan variables tales como la brecha de capacidad a cubrir, la selección de beneficiarios, los hitos de trabajo, las modalidades, los indicadores y metas, los costos asociados, los recursos disponibles, entre otros aspectos, que permiten a un producto o servicio de ATT poder entrar en operación). En esta etapa sucede la formulación y viabilización de los productos o servicios de ATT que se encuentran listos para llegar al territorio.

La tercera etapa define las condiciones para la activación o llegada a territorio de los productos o servicios de asistencia técnica territorial del DNP (en la cual se definen entre otras los ecosistemas de trabajo, el esquema de gobernanza y se activan los productos y servicios con plena autonomía

técnica por parte de las unidades que los tengan a cargo al interior de la entidad). Esta etapa contempla también el diseño e implementación de la estrategia de comunicación de cada producto o servicio en terreno.

La cuarta etapa contempla las acciones que debe emprender cada una de las unidades técnicas del DNP para monitorear y evaluar los avances y resultados de los productos y servicios de asistencia técnica territorial que tengan a su cargo. Esta última etapa hace énfasis en la generación de informes de monitoreo que sirvan como insumo a la entidad para la toma de decisión respecto del curso de acción de su portafolio de ATT en terreno. Así como hace énfasis en la necesidad de llevar a cabo procesos de sistematización, difusión y escalamiento de resultados y lecciones aprendidas de las experiencias de ATT del DNP.

ETAPA 1 Pre – diseño de producto o servicio de ATT

Objetivo de la etapa 1:

Delimitar las variables que aseguran el valor estratégico de los productos y servicios de asistencia técnica territorial, con arreglo a las funciones misionales del DNP, a nivel de idea o diseño básico de los productos o servicios de ATT que una o varias dependencia(s) quiera(n) activar en territorio.

Conceptos a tener en cuenta	*Capacidad, Capacidades institucionales, Capacidades Administrativas, Capacidades Políticas, Descentralización Territorial, Autonomía de las Entidades Territoriales, Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Valor Público, Fortalecimiento Institucional, Lógica de Intervención, Cadena de Valor.*

Paso 1: Nombrar el producto o servicio de ATT

Se trata de dar un nombre al producto o servicio de asistencia técnica territorial. Este nombre deberá ser lo suficientemente claro y establecido en términos de sus posibilidades de comunicación efectiva en terreno.

Paso 2: Delimitar el problema o necesidad que se quiere atender a través de un producto o servicio de ATT

A partir de los datos disponibles establecer cuál es el problema(s) o necesidades de capacidad que se espera solucionar con un determinado producto o servicio de ATT. Para la delimitación y análisis del problema o necesidad a abordar, se pueden utilizar técnicas como el árbol de problemas, la Matriz Vester, entre otros. Siempre que el o los enunciados problemáticos que se construyan, tal como lo define el DNP (Glosario, 2022) cumplan con la condición de ser “una situación no deseada, es decir, una situación negativa que afecta la gestión de las entidades territoriales para generar valor público. Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo”.

Paso 3: Revisar la alineación estratégica del producto o servicio

De acuerdo con las funciones misionales del DNP y el plan de acción de la entidad para cada vigencia, en la etapa de pre-diseño, cada producto o servicio de ATT deberá revisar su coherencia y consistencia con las metas que en materia haya fijado el DNP. Se entenderá que producto o servicio de ATT se encuentra alienado estratégicamente, cuando aporta de manera significativa a las líneas temáticas y a los resultados esperados por la entidad al apoyar el ciclo de generación de valor público a nivel territorial.

Paso 4: Definir la cadena de valor del producto o servicio (lógica de intervención)

Se trata de que a partir del problema(s) o necesidad(es) identificados se utilice la lógica de la cadena de valor para identificar los insumos, procesos, el producto o servicio concreto, los resultados (intermedios y finales), así como los impactos esperados por la iniciativa de ATT que se espera activar. El formato propuesto para detallar la lógica de intervención de un producto o servicio de ATT es el siguiente:

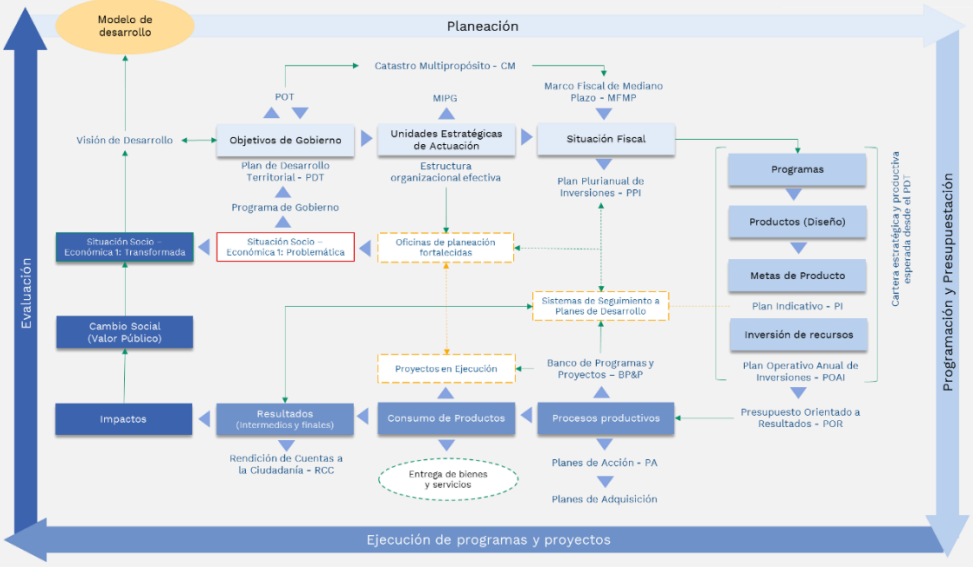
INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO
1. Plan de desarrollo monitoreable 2. Metodologia de seguimiento 3. Protocolos de asistencia técnica 4. Plan de Ordenamiento	1. Identificar metas estrategicas 2. Estrutura de seguimiento 3. Instrumentos de captura 4. Rutinas 5. Sistema seguimiento 6. Informes de seguimiento	Sistema de seguimiento operando	1. Uso del seguimiento para toma de decisiones 2. Vinculación del sistema de seguimiento a la RC 3. Reducción de tiempos de contratación	1. Eficiencia del gasto 2. Cumplimiento de las metas del PD 3. Trazabilidad de información para posteriores procesos de planificación	1. Mejoramiento de los estandares socio economicos de la población 2. Cambio en las variables de desarrollo 3. Mayores niveles de confianza de la ciudadanía en el gobierno local

Esta matriz es uno de los primeros insumos para retroalimentar por parte de la DER, los diferentes productos o servicios de ATT con cada unidad técnica responsable del DNP.

Paso 5: Ubicar el producto o servicio en el ciclo de generación de valor público

Una vez definida la lógica de intervención, la idea es que cada unidad técnica pueda ubicar dentro del ciclo de generación de valor público en qué momento o momentos, su determinado producto o servicio aporta dentro de dicho ciclo.

A continuación, se describe gráficamente el ciclo de generación de valor público, en el que en principio deberían poder leerse todos los productos y servicios de ATT del DNP:



Para una mayor comprensión de cada uno de los momentos del ciclo de generación de valor público y cómo ubicar un producto o servicio de ATT, consultar el Anexo 1 del presente documento de política.

Paso 6: Detallar variables básicas de pre-diseño de productos o servicios de ATT

Se trata de consolidar en un documento la información obtenida en los pasos 1 a 5 de esta etapa, junto con una breve descripción de los antecedentes y la justificación del producto o servicio a diseñar.

Paso 6: Feedback al pre-diseño de productos o servicios de ATT

En el marco de las funciones de la DER, el documento con las variables de pre-diseño de productos o servicios de ATT recibe retroalimentación antes de pasar a etapa de diseño.

Herramientas de esta etapa	Ficha de pre-diseño de productos o servicios de ATT

ETAPA 2

Diseño de producto o servicio de ATT

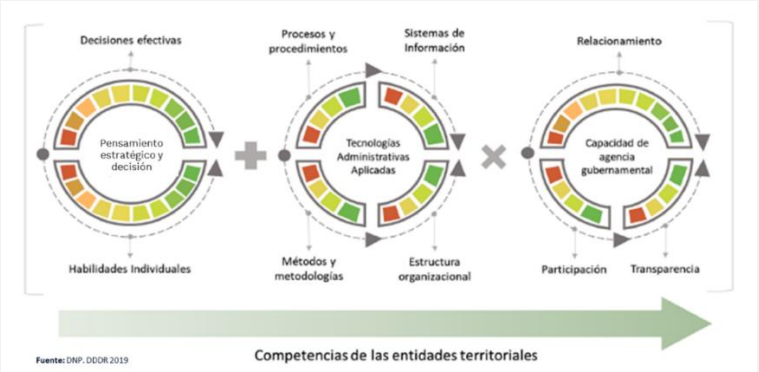
Objetivo de la etapa 2:

Desarrollar el protocolo completo del producto o servicio de asistencia técnica territorial, a fin de que este pueda quedar listo para su activación en terreno, cuente con la parametrización necesaria para su monitoreo y se incluya en el portafolio interactivo de ATT del DNP. Esta etapa corresponde a la formulación completa de la iniciativa de ATT, la cual incluye tanto objetivos, como indicadores, metas, la estimación de costos y recursos disponibles para su entrada en operación.

Conceptos a tener en cuenta	*Capacidad, Capacidades institucionales, Capacidades Administrativas,* *Capacidades Políticas, Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Brechas de Capacidad, Focalización, Hitos de trabajo, Asistencia técnica, asesoría, capacitación, intercambio de experiencias, Protocolo de ATT.*

Paso 1: Determinar el tipo y las brechas de capacidad que espera atender el producto o servicio

A partir de la noción compartida de capacidades y los tipos de capacidad existentes, cada unidad técnica define la brecha o brechas de capacidad que se espera cubrir con el producto o servicio de ATT. Esta definición de la brecha deberá estar relacionada obviamente con el problema o la necesidad que se identificó en el paso 2 de la etapa de pre-diseño. De modo que en la medida de lo posible la brecha sea definida tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Para encontrar algunas pistas sobre las brechas de capacidad a rastrear se propone el siguiente esquema de análisis por niveles de capacidad:



Para la determinación de brechas de capacidad, la DER y las unidades técnicas correspondientes podrán llevar a cabo un taller conjunto para definir estas variables, que en ocasiones pueden generar diversas interpretaciones.

Paso 2: Definir el objetivo(s) de capacidad que se buscará(n) alcanzar con el producto o servicio

A partir del problema(s) o necesidad(es) identificadas, así como la información relacionada con las brechas de capacidad que fueron mapeadas en el paso anterior, lo siguiente es establecer los objetivos que perseguirá el producto o servicio de ATT. Este objetivo u objetivos debe(n) formularse en clave de las capacidades a generar en las EETT y en cualquier caso deberá cumplir con la condición de ser "Realista – ósea que se puede(n) alcanzar con los recursos disponibles - Eficaces no sólo responde a problemas presentes sino al tiempo futuro en que se ubica el objetivo. - Coherentes el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro. - - Cuantificables Son susceptibles de medición en el tiempo" (DNP, Glosario 2022)

Paso 3: Focalizar las entidades territoriales a las cuales debería llegar preferentemente el producto o servicio. Cobertura.

La definición de las entidades permite orientar de mejor manera las actividades que se requieren para el cumplimiento de los objetivos y coordinar las acciones interinstitucionales que se requieran. En este sentido, será pertinente contemplar los siguientes criterios para la selección y priorización de las entidades que serán objeto de la asistencia técnica integral. Este proceso se realiza con plena autonomía por parte de cada unidad técnica y con arreglo a las variables que cada una de ellas decida son las mejores para identificar a sus beneficiarios.

Paso 4: Definir los hitos de trabajo mediante los cuales se desarrollará el producto o servicio en territorio.

Tal como ya se mencionó, los hitos de trabajo son cada una de las actividades que componen el proceso de desarrollo de un producto o servicio de ATT. Los hitos orientan a su vez los puntos de control o monitoreo con los que cada unidad técnica monitorea el avance de sus productos o servicios de asistencia técnica en cada una de las entidades territoriales beneficiarias.

Paso 5: Establecer las modalidades de asistencia técnica que se utilizarán para llevar a cabo el producto o servicio

Se trata de que cada unidad técnica elija cuál es el tipo o modalidades de asistencia técnica que va a utilizar en el producto o servicio que se encuentra diseñando. esta definición versa sobre las siguientes opciones: capacitación, asesoría, asistencia técnica en sitio o remota, intercambio de experiencias. Los tipos o modalidades de asistencia técnica que elija cada unidad técnica, por supuesto, deberán ser los que con un mayor nivel de efectividad apoyen los resultados de capacidad esperados en las entidades territoriales.

Paso 6: Definir indicadores y metas de la intervención

A partir de la operación diseñada en los pasos anteriores, cada unidad técnica debe definir los indicadores y metas del producto o servicio de ATT que espera llevar al territorio. Estos indicadores y metas deberán delimitar claramente cuáles son los impactos, resultados y productos esperados en la intervención. Así mismo, tendrán que tener en cuenta los parámetros establecidos en el sistema de seguimiento y evaluación de la ATT del DNP (ver etapa 4 de este apartado y Lineamiento 5. Seguimiento y Evaluación de ATT).

Paso 7: Establecer costos y recursos disponibles para la intervención

Una vez formulados los anteriores pasos, cada unidad técnica deberá establecer un presupuesto de costos detallado de la intervención que espera realizar en materia de ATT. Este presupuesto debe diferenciar claramente las fuentes de financiación que tendrá la iniciativa, el horizonte de ejecución de los recursos y su forma de operación y administración.

Paso 8: Diligenciar el protocolo de asistencia técnica para el producto o servicio

Es el producto documental final de la etapa 2. En este documento se deberá registrar toda la información obtenida hasta el momento, la cual servirá de base para la entrada de operación del producto o servicio de asistencia técnica territorial. El protocolo de trabajo debe ir acompañado de un cronograma general de actividades. Una vez revisado y validado el protocolo por la DER, el producto o servicio estará listo para su implementación.

Paso 9: Parametrizar hitos del producto o servicio en el SETA

Acto seguido a dejar en firme el protocolo de asistencia técnica, el equipo de monitoreo de la DER se encargará de parametrizar los hitos de trabajo del producto o servicio de asistencia técnica en el sistema de seguimiento SETA.

Paso 10: Incluir el producto o servicio en el portafolio interactivo de ATT del DNP

El último paso de esta etapa se trata de incluir el producto o servicio de asistencia técnica en el portafolio interactivo del DNP, el cual se encontrará disponible en el Portal Territorial de Colombia

Herramientas de esta etapa	Protocolo de productos o servicios de ATT, Sistema SETA, Portafolio Interactivo de ATT.

ETAPA

Diseño de producto o servicio de ATT

Objetivo de la etapa 3:

Poner en marcha los productos o servicios de asistencia técnica territorial del DNP, de acuerdo con los protocolos de trabajo establecidos y demás variables obtenidas durante las etapas de pre – diseño y diseño de la ATT.

Conceptos a tener en cuenta	*Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Hitos de trabajo, Fortalecimiento Institucional, Asistencia técnica, asesoría, capacitación, intercambio de experiencias, Protocolo de ATT, Ecosistema de trabajo, Esquema de gobernanza.*

Paso 1: Definir ecosistemas de trabajo internos y externos del producto o servicio de ATT

Se trata le configurar un mapa de actores en el que se identifiquen las alianzas y asocios que requiere desarrollar la unidad técnica responsable frente a los *stakeholders* del producto o servicio la asistencia técnica territorial que operará en territorio.

Paso 2: Establecer el esquema de gobernanza (relación con los equipos territoriales de la DER)

Con la autonomía técnica, cada unidad responsable de un producto o servicio de asistencia técnica territorial definirá el esquema de gobernanza de su iniciativa. Este esquema de gobernanza deberá incluir las acciones respectivas para generar integración, coordinación y articulación con los equipos territoriales de la Dirección la Estrategia Regional. en este paso importante es determinar el rol y las formas de actuación de los equipos nacionales y territoriales en el marco de ejecución de un determinado producto o servicio de ATT.

Paso 3: Activar la llegada a territorio del producto o servicio

Hace referencia a toda la serie de eventos, entrenamientos y demás acciones que sean necesarias para garantizar la activación en terreno del producto o servicio que inicia su ejecución.

Paso 4: Desarrollar el producto o servicio con plena autonomía técnica y operativa

Una vez entre en operación el producto o servicio, cada unidad técnica tiene la responsabilidad de llevar a cabo su implementación con criterios de autonomía técnica y operativa.

Paso 5: Definir y operar permanentemente la estrategia de comunicación del producto o servicio

Concomitante la operación técnica del producto o servicio de ATT, se implementará la estrategia de comunicación que permita dar a conocer y vincular de manera activa a las entidades territoriales durante el desarrollo de cada iniciativa de asistencia técnica territorial. Más adelante en este mismo apartado, se describe el paso a paso para la construcción y puesta en marcha de una estrategia de comunicación para tal fin.

Herramientas de esta etapa	Ecosistemas de trabajo, esquema de gobernanza, plan de comunicaciones.

ETAPA - Diseño de producto o servicio de ATT

Objetivo de la etapa 4:

Adelantar las labores de monitoreo a los resultados técnicos y operativos de los productos y servicios de asistencia técnica territorial del DNP. Así mismo esta etapa contempla acciones tendientes a construir memoria institucional alrededor de la ATT.

Conceptos a tener en cuenta	*Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Hitos de trabajo, Protocolo de ATT, Usuario final, Monitoreo 360, sistematización, experiencia significativa, gestión de conocimiento.*

Paso 1: Aplicación de la metodología de monitoreo 360 a los productos o servicios de ATT del DNP

Como se mencionó anteriormente, la metodología de monitoreo 360 incluye el seguimiento a los hitos de cada producto o servicio de asistencia técnica territorial, la satisfacción de los beneficiarios, así como la calidad del servicio, a través de distintas herramientas de monitoreo; que por demás generan una serie de informes de seguimiento a nivel estratégico y operacional en el marco de la Política Institucional de ATT del DNP.

Paso 2: Sistematización de experiencias de ATT del DNP

Hace referencia al proceso de identificación, ordenación y análisis de información de las experiencias y asistencia técnica del DNP que resulten significativas a partir de sus resultados o las lecciones aprendidas para la entidad a partir de ellas. Este proceso de sistematización al menos incluye la elaboración de un informe final de ejecución de los productos o servicios de ATT del DNP. Todos los procesos de sistematización serán publicados en el sitio destinado para tal fin en el portal territorial de

Paso 3: Difusión y escalamiento de resultados y lecciones aprendidas de la ATT En este punto se recogen los resultados y lecciones aprendidas de un proceso de asistencia técnica territorial, que a su vez se convierten en insumo para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos futuros de ATT. El escalamiento de conocimiento alrededor de la asistencia técnica territorial, también incluye posibilidades para que la experiencia en terreno pueda aportar a reformas normativas.

Herramientas de esta etapa	Monitoreo 360, metodologías de sistematización de experiencias significativas de ATT.

2.2.4. Requerimientos organizacionales para implantar la lógica de trabajo de ATT

- Con el propósito de formalizar la lógica de trabajo acá expuesta se requiere que ésta sea adoptada mediante resolución por parte de la Alta Dirección del DNP.

- Uno de los requisitos para hacer operativa la lógica de trabajo de la ATT del DNP, es avanzar en la revisión de los procesos y procedimientos que para tal fin se encuentran establecidos en la entidad. El Lineamiento No 4 de este documento hace una propuesta sobre el particular.

- La consolidación de la lógica del trabajo se verá una vez el esquema de la política institucional de llegada a territorio se encuentra en marcha y todas las unidades técnicas que cuentan con productos o servicios de ATT hayan seguido el paso a paso de este lineamiento, y en general, todo el DNP esté dispuesto a operar su llegada a territorio de una manera ordenada, integrada, coordinada y orientada a resultados de capacidad y desarrollo en las entidades territoriales.

- Se hace necesario que esta lógica de trabajo sea socializada internamente a todas las subdirecciones generales y en especial a las unidades técnicas que cuentan con productos o servicios de asistencia técnica territorial.

- Finalmente es necesario que todas las unidades técnicas que cuentan con iniciativas de asistencia técnica territorial empiecen a reportar sus avances en el sistema de seguimiento SETA. Esto permitirá que la Dirección de Estrategia Regional pueda generar los informes necesarios para empezar a monitorear y evaluar los resultados estratégicos de la ATT.

2.3. Lógica de trabajo comunicacional y de gestión de conocimiento

Asumiendo la comunicación y la gestión de conocimiento como uno de los componentes transversales de la lógica de trabajo para la llegada a territorio del DNP, a continuación, se presentan los objetivos y el paso a paso definido para tal fin.

a. Objetivos de trabajo comunicacional y gestión de conocimiento

Objetivo general

Realizar la producción, difusión y mejora de contenidos para la transferencia de conocimiento para la asistencia técnica territorial del DNP que propendan en la mejora de gestión pública territorial.

Objetivos específicos

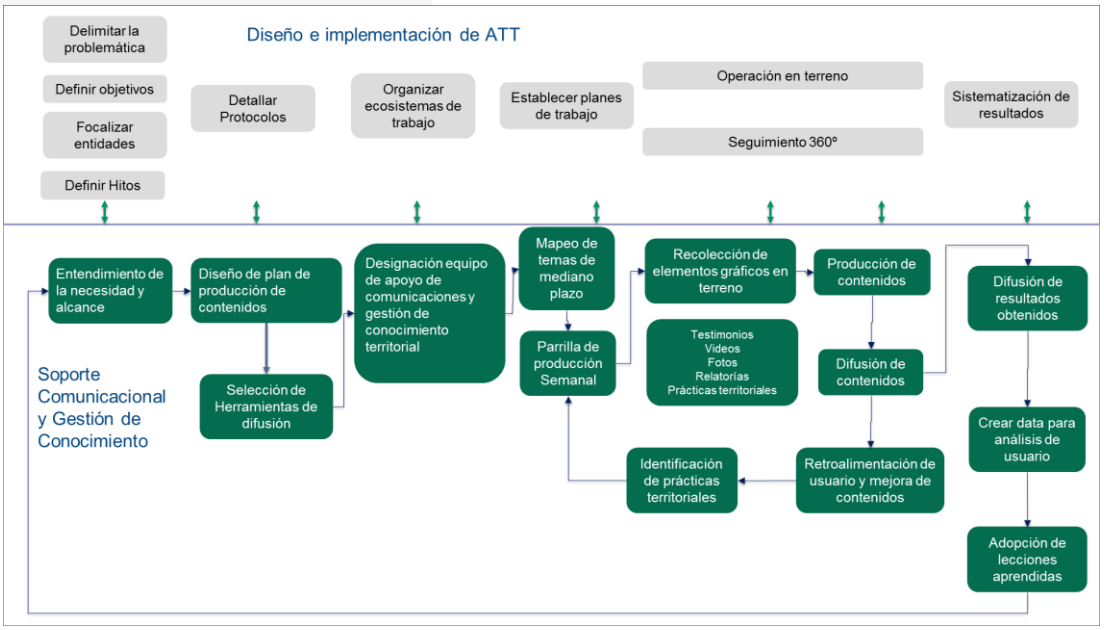
- Producir y difundir el contenido pedagógico que permita la transferencia de conocimiento para las intervenciones de ATT.
- Diseñar contenidos con enfoque al cliente, que incluye la validación de los mismos con los usuarios finales.
- Mejorar las prácticas de ATT al interior de la organización a través de la sistematización de lecciones aprendidas.
- Compartir mejores prácticas territoriales.
- Lograr que los municipios y gobernaciones reconozcan las herramientas de comunicaciones y canales de difusión del DNP.

b. Paso a paso de la lógica de trabajo comunicacional y de gestión de conocimiento

Como parte de la lógica de trabajo de la Política Institucional de Llegada a Territorio, se debe tener en cuenta los procesos de gestión de conocimiento y comunicaciones de manera transversal a los procesos de intervención de asistencia técnica (ATT).

El proceso de apoyo de comunicaciones se encuentra a lo largo de la lógica de trabajo de la asistencia técnica de manera paralela, con las acciones que se identifican en el siguiente esquema:

Gráfico No 7. Soporte comunicacional y de GC vs. Lógica de trabajo de la ATT



Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

Como podrá verse la idea en este caso es enlazar la lógica de trabajo de la llegada a territorio, con el proceso general en que se generan hechos comunicativos que ayudarán a difundir, posicionar y establecer canales de intercambio de conocimiento permanente entre el DNP y las entidades territoriales beneficiarias de los productos y servicios de asistencia técnica.

Paso 1. Entendimiento de la necesidad y alcance

La definición de problemática, necesidad y el diseño de las intervenciones a realizar, son el punto de partida para realizar un análisis para diseñar un plan de producción de contenidos para la asistencia técnica territorial.

Para realizar el análisis se considerará elementos tales como la definición de los hitos, la focalización de las entidades, el logro de los objetivos y los protocolos para el producto o servicio en particular y a partir de este se determinarán los formatos, frecuencia, mensajes y tipos de contenidos a elaborar para apoyar específicamente la asistencia técnica a desarrollar para el cumplimiento de los hitos y objetivos planteados.

Paso 2. Diseño de plan de producción de contenidos

En ese sentido, el DNP procurará realizar un plan de producción de contenidos para la asistencia técnica territorial liderada y orientada por la Dirección de Estrategia Regional en articulación y apoyada por la Oficina Asesora de Comunicaciones del DNP, a fin de consolidar esfuerzos comunicacionales en torno a la llegada a territorio.

El plan de producción de contenidos utilizará los elementos consolidados para los diferentes productos y servicios diseñados en la llegada a territorio del DNP, así como la disponibilidad de las herramientas de difusión y transferencia de conocimiento y

tendrá una estructura que responderá a elementos estratégicos, pedagógicos y de servicio.

Estratégico obedece a los asuntos que se consideran prioridad para comunicar desde el nivel organizacional, así como el posicionamiento de canales, herramientas y estrategias que impactan de manera directa a las entidades territoriales.

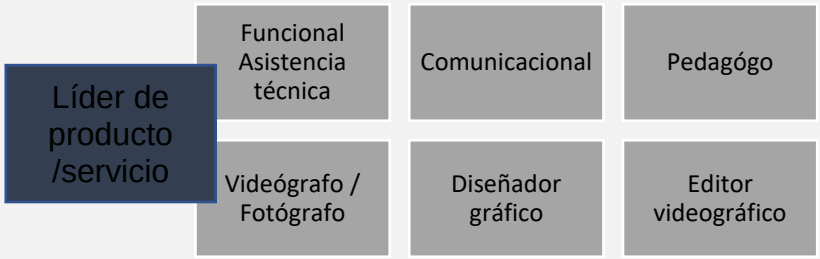
Pedagógico corresponde a los asuntos de promoción y transferencia del conocimiento de los productos y servicios para la asistencia técnica territorial relacionados con el ciclo de la gestión pública y la oferta del DNP que deben activarse de manera oportuna.

Servicio obedece a la difusión de eventos, acciones en territorio, testimonios y vencimientos de términos de interés para los usuarios.

El plan de contenidos será apoyado por herramientas dedicadas para la asistencia técnica territorial bajo el Portal Territorial de Colombia y se dispondrán redes sociales tales cómo Facebook, twitter, LinkedIn, entre otros; dedicadas a fin de difundir de manera digital los planes de contenidos diseñados. De manera complementaria se utilizarán las herramientas institucionales de difusión para que, según diseño, se requiera para ampliar la cobertura de su emisión, para lo cual la oficina asesora de comunicaciones brindará el apoyo.

Paso 3. Designación equipo de apoyo de comunicaciones y gestión de conocimiento territorial

La oficina asesora de comunicaciones, los líderes de producto / servicio y la Dirección de Estrategia Regional, asignarán equipos funcionales, técnicos, comunicacionales, camarógrafos, editores, diseñadores, entre otros; a fin de atender la oferta consolidada del DNP en Territorio y realizar la oportuna producción, difusión y retroalimentación de los contenidos del plan de contenidos. Los designados se encargarán de trabajar de manera articulada con el experto temático o líder de producto /servicio para diseñar el plan de contenidos propuesto.



Los líderes de producto o servicio con autonomía técnica elaborarán los contenidos

técnicos o temáticos especializados para llevar a cabo el plan de contenidos de manera oportuna, así como para el cumplimiento de la publicación de la parrilla de contenidos.

Paso 4. Parrilla de contenidos

Semanalmente el equipo designado elaborará una parrilla de producción de contenidos, la cual será compuesta por la producción y difusión de contenidos que obedezca al cumplimiento del plan de producción de contenido y el logro de objetivos planteados. La estructura de la parrilla será compuesta por contenidos estratégicos, pedagógicos y de servicios conforme a la estructura del plan de contenidos.

Esta herramienta operativa será constantemente retroalimentada por las dinámicas territoriales, la retroalimentación de los usuarios internos y externos a fin de que los productos y servicios sean adoptados con mayor facilidad. (Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Paso 5. Recolección de elementos gráficos en terreno

Con el objetivo de realizar gestión de conocimiento de los saberes en el territorio, así como dar a conocer las acciones y logros que se desarrollan a lo largo del país. El equipo de las unidades técnicas, líderes de producto o servicio, en articulación constante con el apoyo de las coordinadores y asesores de asistencia técnica, velará con obtener la información para que el equipo comunicaciones y gestión de conocimiento realice las labores de producción de contenidos.

Esta actividad hace referencia a la recolección de elementos video gráficos y fotográficos de las actividades de la activación de los productos y servicios el cual hace referencia de toda la serie de eventos, entrenamientos y demás acciones que sean necesarias para garantizar la activación en terreno del producto o servicio que inicia su ejecución.

Se realizará especial énfasis en la recolección de testimonios sobre el uso o aplicación de los productos o servicios, así como buenas prácticas territoriales con productos complementarios a fin de mejorar los productos diseñados dentro de un proceso de mejora en la gestión de conocimiento al interior del sistema de llegada a territorio en el DNP.

Para eventos de alta relevancia identificada por su alcance y cobertura, se trasladará equipo de camarógrafos de comunicaciones a fin de realizar la recolección de manera directa y con alta calidad de los contenidos de dicho evento.

Paso 6. Producción y difusión de contenidos

Para dar cumplimiento a la parrilla de contenidos, el plan de producción de contenidos el equipo de apoyo de comunicaciones y gestión de conocimiento, a partir de la información técnica suministrada por los líderes de producto o servicios y la recolección de información gráfica en terreno elaborará los contenidos programados y realizará la difusión en las herramientas y canales del Portal Territorial de Colombia como esquema posicionado y dedicado para la asistencia técnica territorial.

La combinación de canales y herramientas de difusión a utilizar estará sujeto al diseño de formato establecido, el objetivo comunicacional, el enfoque pedagógico y el logro de los objetivos e hitos establecidos en el producto o servicio diseñado de manera conjunta con el líder del producto.

Paso 7. Retroalimentación de usuario y mejora de contenidos

Como parte del enfoque de producto o servicio con enfoque al usuario, se establece que la retroalimentación del mismo debe ser parte intrínseca que favorece la adopción de los mismos y permite a los líderes de producto o servicio, realizar ajustes a los mismos que permita una mejor transferencia del conocimiento y en el mismo sentido lograr los objetivos del producto, al tiempo que responde inquietudes sobre los mismos.

Para la retroalimentación se procurará utilizar los siguientes mecanismos, los cuales facilita la sistematización de la información:

Portal Territorial
- Comunidades de práctica
- Redes Sociales

Eventos de transferencia de productos o servicios
- Virtuales
- Presenciales
  (Recolección en formularios virtuales)

Cada líder de producto propenderá por construir un banco de preguntas y respuestas frecuentes y publicarlas en el Portal Territorial de Colombia a fin de responder rápidamente las preguntas, con los resultados obtenidos de la recolección de información a través de los mecanismos mencionados.

Como resultado de los comentarios y recomendaciones de usuarios recibidas, se realizarán ajustes de contenido temático y de formato, lo cual permitirá actualizar la elaboración de la parrilla y la producción de contenidos.

Paso 8. Identificación de prácticas Territoriales

Los líderes de producto/servicio propenderán por la identificación y recolección de mejores prácticas de la aplicación del producto o servicio, a fin de promocionar los beneficios, el uso y la adopción de los mismos a nivel nacional y territorial. Para lo cual se utilizarán las comunidades de práctica del Portal Territorial de Colombia como principal repositorio y plataforma de intercambio de opinión y se fortalecerá la difusión a través de los demás canales o herramientas de difusión disponibles.

Los equipos en territorio de manera constante velarán por la identificación de herramientas, prácticas de trabajo, mecanismos de articulación que puedan considerarse prácticas a resaltar para difundir y transferir a otros municipios. Por lo tanto, esta actividad se realizará de manera permanente durante la operación en terreno y ampliará la oferta de contenidos en el plan de producción, la parrilla de contenidos, y servirá como insumo para los resultados de implementación.

Paso 9. Difusión de resultados, análisis de datos y lecciones aprendidas

Al terminar la operación del producto basado en el cumplimiento de los hitos y el plazo determinado, de manera paralela a las actividades de monitoreo 360º se realizará la difusión de los logros alcanzados, los actores impactados positivamente y los casos de éxito en la aplicación.

La DER fortalecerá un banco de datos para analizar los resultados alcanzados, el estado actual de la oferta y demanda en materia de conocimiento y planteará la sistematización de lecciones aprendidas para la mejora continua de los productos y servicios del DNP y el estado colombiano

La DER creará un espacio en el Portal Territorial para difundir las estrategias, protocolos y mecanismos de llegada a territorio a fin de posicionarla en entidades nacionales, equipos de asistencia técnica departamentales - regionales, cooperantes internacionales, academia y otros actores interesados, a fin de promover los modelos asistencia técnica territorial y lecciones aprendidas de las intervenciones en el territorio.

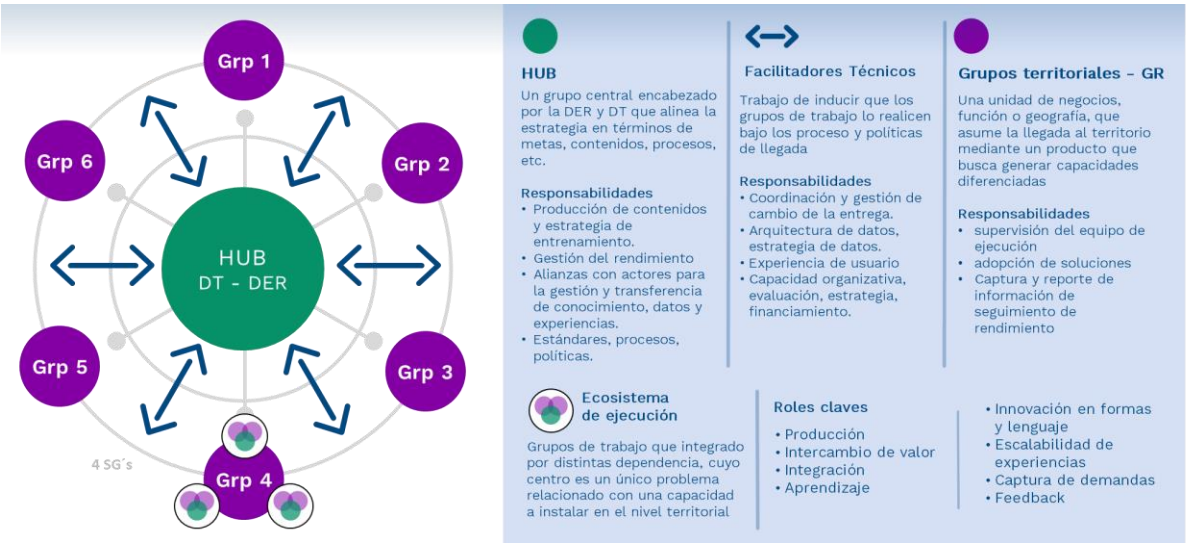
Lineamiento 3. Gobierno de la llegada a territorio

Toda estrategia de llegada a territorio que una o más dependencias del DNP diseñen e implementen debe incorporar la estructura de gobernanza desarrollada por la DER y la cual está compuesta por: A) un centro de operaciones o gobierno corporativo de la estrategia (Denominado HUB), B) Facilitadores técnicos. C) Grupos territoriales de despliegue. D) Nivel Directivo.

El desarrollo de esta propuesta de gobierno para la llegada a territorio del DNP, es fundamental en la medida que establece un punto clave para la sostenibilidad de las estrategias que hagan parte de la oferta de asistencia técnica de la entidad, así como la adecuada coordinación que de ellas pueda hacer la Dirección de Estrategia Regional, en el marco del proceso de modernización institucional.

El siguiente gráfico resume el esquema de gobernanza propuesto:

Gráfico No 8. Modelo de Gobierno de la llegada a territorio del DNP



Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

En el proceso de diseño de cada estrategia, con el acompañamiento del DER, la respectiva dirección técnica responsable del producto o servicio a llevar a territorio deberá seguir el siguiente orden lógico:

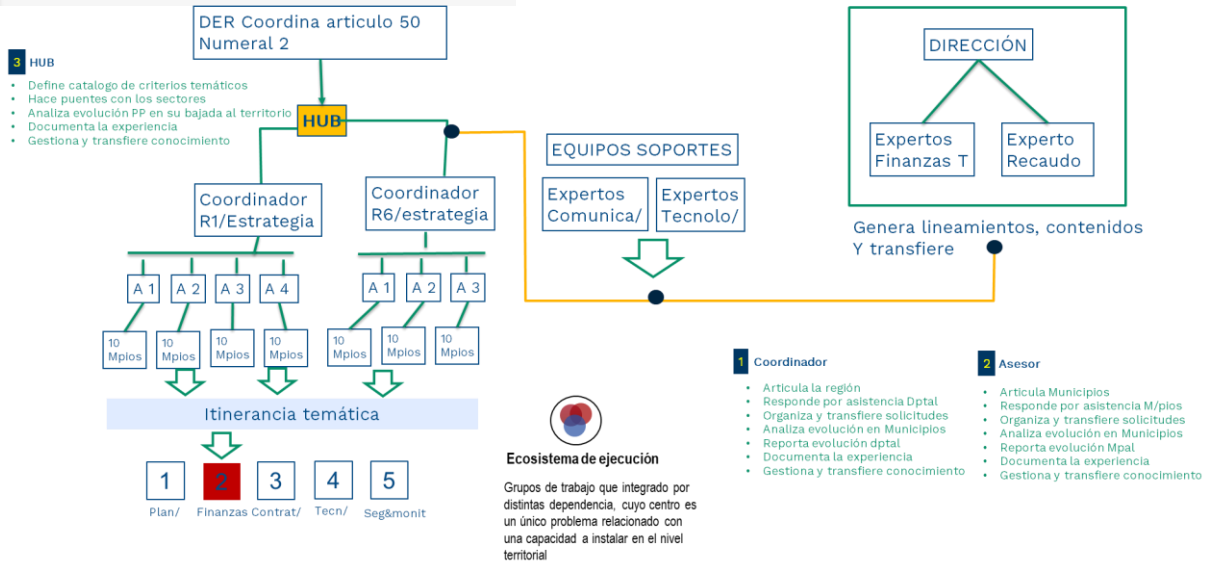
- **Paso 1. Identificar hitos, actividades y producto que se requieren desplegar en territorio con la estrategia.**

- **Paso 2. Identificar de acuerdo con el modelo tipo de gobierno los actores participantes.** Este paso significa hacer el reparto los actores participantes.

- **Paso 3. Definir roles, funciones y responsabilidades acorde al reparto de actores realizado en el paso anterior.**

- **Paso 4. Identificar ecosistema de trabajo.** Acorde a la información de los 3 pasos anteriores se realiza el proceso de identificación de ecosistema de trabajo requeridos acorde a la actividades e hitos a desarrollar. Véase Gráfico número 9.

Gráfico No 9. Flujo ruta de identificación de ecosistemas de trabajo



Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

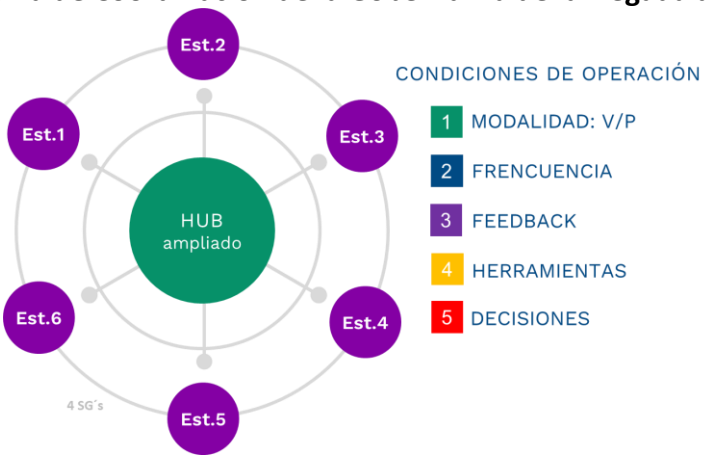
Paso 5. Definir reglas de operación. En correspondencia con los 4 pasos anteriores se procede a establecer las rutinas e instancias de retroalimentación, de gestión y transferencia de conocimiento.

En el marco del presente paso 5, el modelo de tipo de gobernanza, establece que:

- Existe una figura coordinación a la gobernanza de todas las estrategias organizacionales del DNP. Esta figura se define en el decreto 1893, articulo 50 numeral 2 y en está delegada a la Dirección de Estrategia Regional.

- Para este efecto conformará un gobierno corporativo ampliado (HUB), donde se administre, integre y monitoree la implementación de la llegada a territorio. En este HUB ampliado participaran todos los lideres técnicos responsables de todas y cada una de las estrategias. Véase gráfica número 10.

Gráfico No 10. Esquema de Coordinación de la Gobernanza de la Llegada a Territorio



Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

Se recomendará que el proceso de retroalimentación en el modelo de gobernanza observe las

siguientes recomendaciones:

Cuadro No 3. Retroalimentación de los niveles de operatividad

Nivel	*Feedback*
Nivel I- Estratégico gerencial (Dirección general, subdirecciones generales)	¿Estamos haciendo lo correcto?; En este sentido, la inversión en llegar al territorio ¿Está alineada con la visión y estrategia del negocio?, ¿Es consistente con los principios del negocio, planes y direccionamiento? ¿Está entregando valor a un riesgo aceptable? ¿Está basada en un análisis detallada de las necesidades de infraestructura del negocio?
Nivel II – Creación de valor (líderes de cada estrategia)	¿Estamos obteniendo los beneficios esperados? En este sentido, ¿hay un claro y compartido entendimiento y compromiso para alcanzar los beneficios esperados? ¿Hay claridad en la responsabilidad para alcanzar los beneficios, alineando esto a la gestión por objetivos y esquemas de compensación para las unidades de negocio y áreas funcionales?
Nivel III- Ejecución (grupos territoriales)	¿Estamos realizando un buen y efectivo despliegue? ¿Cómo medimos nuestros resultados?

Fuente: Elaboración propia. DNP (2022)

Lineamiento 4. Orientación funcional de la llegada a territorio del DNP

En este apartado se realiza en un primer momento, la revisión del Sistema Integrado de Gestión del Departamento Nacional de Planeación y su encuadre con el Decreto 1893 de 2021. En un segundo momento abordará lo establecido en el artículo 50 del decreto en mención, frente a las nuevas funciones de la Dirección de Estrategia Regional – DER, así mismo presenta una revisión preliminar de los productos y servicios direccionados a fortalecer capacidades del Plan de Acción 2022, con la correspondiente desagregación por grupos de trabajo de la entidad. El tercer apartado, realiza una aproximación a los costos en el Plan de Adquisiciones Bienes y Servicios-PABS registrados en el aplicativo SISGESTION relacionados con el proceso de asistencia técnica de la entidad. Y finalmente, el último apartado de este lineamiento proyecta un procedimiento - a manera de propuesta - donde se enmarcan las fases y pasos descritos en el Lineamiento No 2 Lógica de trabajo de la ATT que es expuso anteriormente.

4.1. Revisión preliminar del Sistema Integrado de Gestión del DNP y lo dispuesto en el Decreto 1893 de 2021.

El Sistema Integrado de Gestión - SIG del DNP, se estructura en procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación. El proceso estratégico, está integrado por el de Planeación y Gestión Institucional Orientada a Resultados, y seis procedimientos, uno de ellos es el de Planeación y Mantenimiento del Modelo de Operación por Procesos[25], en el cual se hará énfasis más adelante.

Los cuatro procesos misionales [26] son los de Coordinación y Articulación, Gestión de la información, Monitoreo Seguimiento y Control, y Asistencia Técnica, el cual se abordará más adelante. El proceso de apoyo[27], lo integra el de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, Gestión Contractual, Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión Jurídica, Gestión TIC, y Gestión de Comunicaciones. Y, por último, el proceso de evaluación[28], el cual lo integra el de Evaluación del Desempeño Institucional.

Sistema Integrado de Gestión
Control·Seguridad y Salud
Calidad·Información·Ambiente

Nota Clave

EL DNP CUENTA CON UN MODELO DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EL CUAL ESTÁ ORIENTADO A RESULTADOS

De acuerdo con el Decreto 612 de 2018, el DNP integró sus políticas institucionales, planes institucionales y estratégicos a los planes de acción de la entidad, operándolos mediante un Sistema Integrado de Gestión-SIG, estructurado en un Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Gestión Ambiental, Gestión de Calidad, Gestión de Seguridad de la Información, Gestión del Conocimiento y la Innovación, Gestión Documental, Control Interno, y Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por otra parte, con la puesta en marcha del Decreto 1893 de 2021, el DNP adoptó el rediseño organizacional de la entidad, en respuesta a la necesidad de direccionar los procesos, productos y servicios en función de la generación de valor público. Este proceso de rediseño institucional requiere avanzar en la consolidación al interior de la entidad de un modelo de operación funcional dirigido a mejorar la prestación de servicios, optimizar los procesos y consolidar los productos y resultados del DNP en materia de ATT. Parte sustancial de este rediseño está orientado a facilitar la articulación de la planeación y los resultados de inversión entre los sectores del gobierno

[25] https://intranet.dnp.gov.co/SGC/Procesos-Estrategicos/Paginas/direccionamiento-estrategico.aspx
[26] https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/Modelo-operacion-procesos/procesos-misionales/Paginas/coordinacion-y-articulacion.aspx#
[27] https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/Modelo-operacion-procesos/procesos-apoyo/Paginas/gestion-y-desarrollo-del-talento-humano.aspx#
[28] https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/Modelo-operacion-procesos/procesos-evaluacion/Paginas/evaluacion-de-desempe%C3%B1o-institucional.aspx

nacional y los demás niveles del gobierno[29].

Este nuevo mandato, crea un reto y una oportunidad para integrar la Política Institucional de Llegada a Territorio al SIG y en consecuencia al Modelo de Operación por Procesos, inclusive, sus estructuras parten de la lógica de trabajo de "gestión a resultados" con la identificación del problema o necesidad de las entidades territoriales, definiendo el objetivo del producto o servicio, su alineación con arreglo institucional de la entidad y grupo de trabajo, alcance, estructura, un ecosistema de trabajo, un plan de trabajo, un sistema de seguimiento y evaluación, y un proceso de gestión del conocimiento alrededor de la asistencia técnica territorial; como se describió con mayor profundidad en el paso a paso de la lógica de trabajo (Lineamiento No 2 en este documento)

En el marco del rediseño institucional del DNP y de acuerdo con lo proyectado en el modelo de operación por procesos, la entidad requiere articular su plataforma estratégica sobre los tres objetivos institucionales definidos, que permita integrar el portafolio de productos y servicios sobre un esquema de planeación por resultados. Para esto el DNP requiere mejorar la transferencia de productos, lineamientos y herramientas técnicas a las entidades territoriales, que permita incidir de manera efectiva en el desarrollo sostenible del país a través de la optimización de la planeación, innovación e inversión pública, de acuerdo a la visión 2030 del DNP.

La política institucional de asistencia técnica parte de los objetivos misionales de la entidad, en particular el de capacidad territorial dirigido fortalecer las capacidades técnicas de los sectores y territorios que promuevan la productividad, la competitividad y la sostenibilidad. En este objetivo se relacionan varios productos que tienen como salida el servicio de asistencia técnica territorial al usuario final (resaltado en el gráfico).

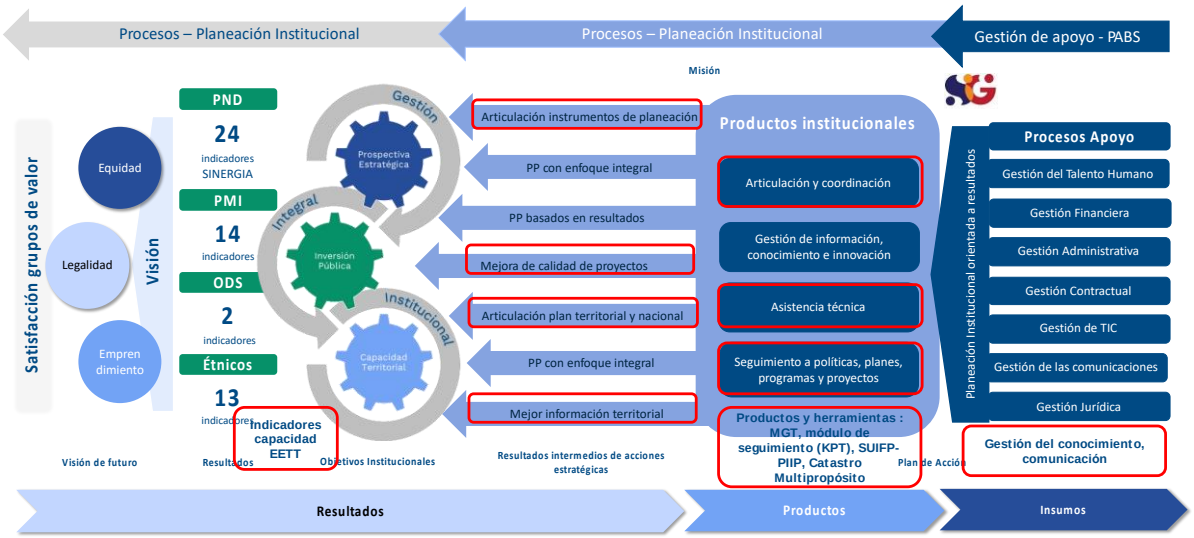
En este sentido, para materializar la política en la gestión estratégica e institucional el DNP, se requiere su inclusión y alineación en:

a. Batería de indicadores de resultado para medir capacidad en las entidades territoriales.

b. Articulación interna para consolidar y ampliar el actual mecanismo de medición y seguimiento.

Gráfico No 11. Modelo actual de Planeación y Gestión Orientado a resultados del DNP

[29] Un ejemplo de las motivaciones y necesidades que llevaron al DNP a su proceso de rediseño institucional y lo que se espera suceda con la llegada a territorio, se encuentra en el artículo de prensa titulado "Reformarse en tiempos modernos. El DNP acerca la nación a los territorios y potencia la ejecución responsable de la inversión, publicado en el diario El Tiempo, el 25 de febrero de 2021: https://www.eltiempo.com/amp/opinion/columnistas/alejandra-botero-barco/reformarse-en-tiempos-modernos-columna-de-alejandra-botero-barco-654390



Fuente: DNP (2022). Grupo de Planeación - Secretaría General

c. Integrar los productos y líneas de acción en relación al valor de uso, es decir, al resultado final que se espera logre la entidad territorial.

d. Integrar el portafolio de productos y servicios, de acuerdo al mapeo de la lógica de intervención. También, el resultado intermedio y resultado final.

e. Integrar un procedimiento específico de asistencia técnica territorial, que permita definir los parámetros básicos para diseñar el servicio, así como la orientación hacia el fortalecimiento de capacidades, es decir, sobre las condiciones que debe desarrollar la entidad territorial para el uso de los productos en función de los resultados intermedios y finales.

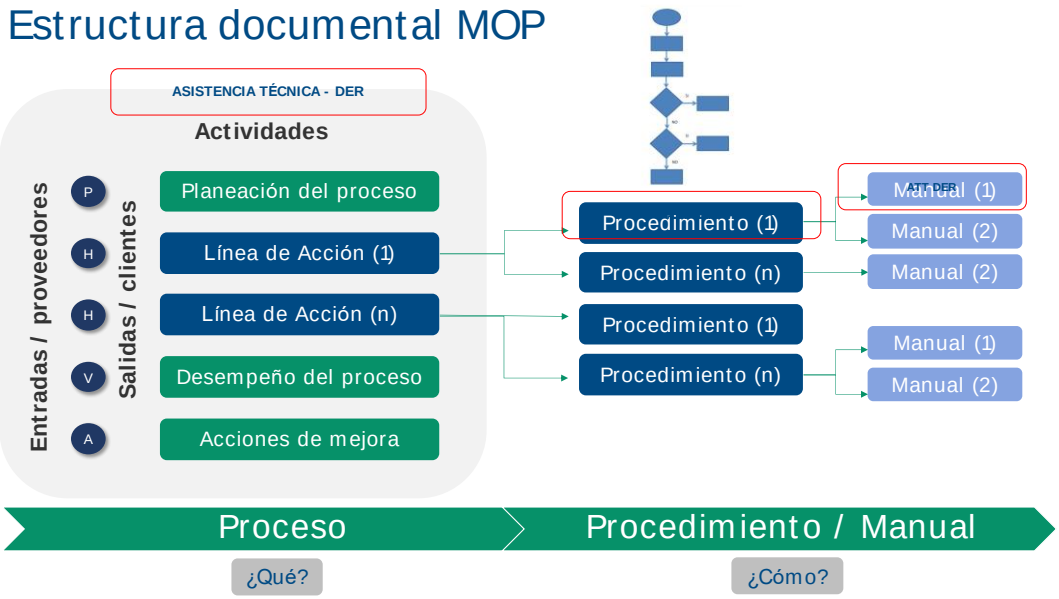
Gráfico No 12. Productos y líneas de acción del DNP

Fuente: DNP (2022). Grupo de Planeación - Secretaría General

f. Para los productos de coordinación y articulación, gestión de información, conocimiento e innovación y seguimiento y monitoreo de PPPP, ajustar el procedimiento en lo que corresponde a su gestión con entidades territoriales, con el fin de especificar el resultado esperado (Ejemplo: componente regional del PND y Regionalización del PPI, Pacto territorial,

estadísticas territoriales, lineamientos de inversión, gestión financiera y seguimiento y evaluación del plan de desarrollo territorial)

Gráfico 13. Estructura documental del Modelo de Operación por Procesos del DNP



Fuente: DNP (2022). Grupo de Planeación - Secretaría General

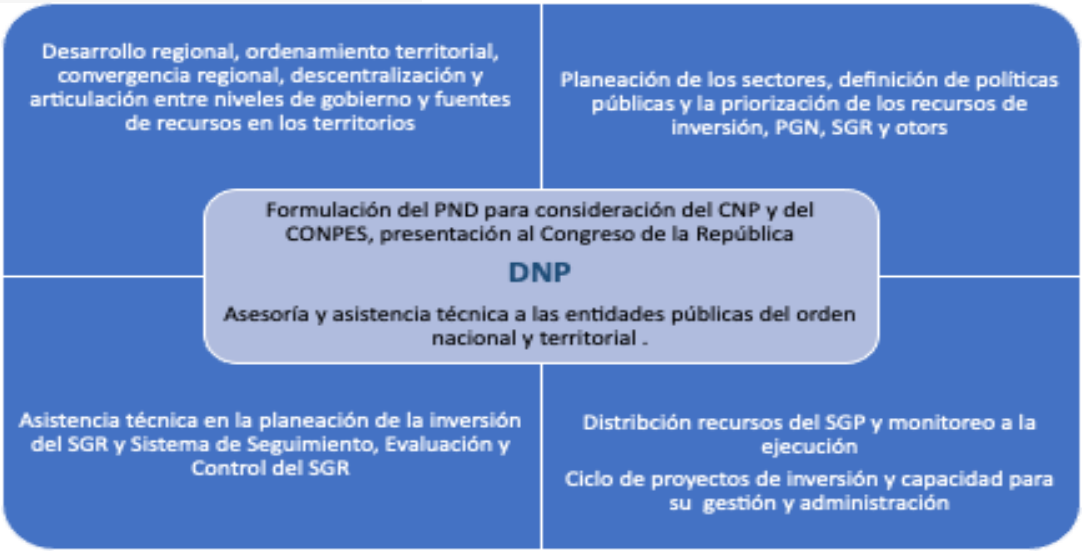
g. Apropiación de la política por las diferentes áreas, con la alineación de la planeación institucional, que permita consolidar estos procedimientos, integrar los manuales requeridos, así como los protocolos para el desarrollo técnico específico de varios componentes funcionales y temáticos.

h. Integrar el esquema de operación de los grupos de trabajo regional, que permita optimizar y especializar las acciones, el recurso humano y financiero para el logro de los productos y resultados, en función de los resultados y evitar duplicidad y dispersión en la cadena de producción y entrega en territorio.

4.2. Marco funcional de las Subdirecciones Generales y la DER en materia de ATT

Además del análisis presentado frente al SIG, es necesario revisar que de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1893 de 2021, el DNP tiene varias funciones asociadas directamente al desarrollo de las entidades territoriales, las cuales se pueden clasificar como de tipo funcional o trasversal y se realizan a través de la asesoría y asistencia técnica tanto a las entidades públicas del orden nacional, como territorial, especialmente las vinculadas a:

Gráfico 14. Funciones DNP. Desarrollo Territorial y Fortalecimiento Institucional



Fuente: DNP (2022). Elaboración propia DER

En este sentido, las subdirecciones generales y direcciones técnicas tienen una función trasversal de impartir los lineamientos, coordinar el apoyo y la asistencia técnica a los sectores y a las entidades territoriales en aspectos específicos de su competencia sobre las políticas, planes, programas y proyectos de inversión, en particular:

Subdirección General de Prospectiva y Desarrollo Nacional - SGPDN

Promover y orientar la coordinación y articulación de la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y demás instrumentos de planeación, así como la asistencia técnica en el ciclo de gestión de la política pública, en el marco de sus competencias.
Impartir los lineamientos para la asistencia técnica a los sectores y a las entidades territoriales en la generación de capacidades para la gestión y administración de proyectos de inversión.

Subdirección General del Sistema General de Regalías - SGSGR

Orientar la asistencia técnica que se requiera para la formulación, la viabilidad de los proyectos de inversión del Sistema General de Regalías (SGR), la realización de los ejercicios de planeación y el adecuado desempeño en la ejecución de los proyectos de inversión del SGR. Impartir los lineamientos para la administración del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control del Sistema General de Regalías.

Subdirección General de Inversiones, Seguimiento y Evaluación - SGISE

Promover y orientar bajo las directrices de la Dirección General, la coordinación, articulación y gestión de la inversión pública; así como la asistencia técnica y el seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, en el marco de competencias de la entidad.

Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial - SGDDT

Proponer los planes, programas, proyectos, mecanismos e instrumentos con énfasis en desarrollo

regional, ordenamiento y gestión pública territorial, fortalecimiento de la descentralización fiscal, administrativa y política y sistema de administración del territorio, así como su articulación entre los niveles de gobierno y fuentes de recursos en los territorios, en articulación con los organismos y entidades competentes.

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.

Cabe resaltar que, como se menciona en el abordaje del Plan de Acción de la entidad para la vigencia 2022, se identificó que todas las subdirecciones han programado servicios de asistencia técnica territorial de acuerdo con el marco funcional de las acciones anteriormente descritas. Estas funciones son el marco para la coordinación de llegada a territorio con las distintas subdirecciones de la entidad, las cuales se desarrollarán en la propuesta metodológica del modelo.

Nota Clave

HACIA LA INTEGRACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE TRABAJO

Para el diseño de este modelo de operación, desde la Dirección de Estrategia Regional se propone organizar la oferta territorial de servicios y productos del DNP, que permitan una asignación óptima de los recursos humanos, financieros y tecnológicos destinados a la ATT, en función de la misión de la entidad, que permita aumentar el valor de uso de estos procesos por parte de las EETT para generar resultados en términos de capacidad institucional e impactos en el desarrollo territorial.

Respecto de la Dirección de Estrategia Regional, con arreglo al nuevo mandato del Decreto 1893 de 2021, esta unidad técnica hace parte de la SGDDT, y sus funciones, están relacionadas con el diseño y coordinación de la estrategia de llegada a territorio, así como el relacionamiento, comunicación y coordinación con entidades nacionales y territoriales para promover iniciativas de fortalecimiento institucional y asistencia técnica territorial.

En este sentido, le corresponde adelantar un proceso de coordinación con las subdirecciones generales con el fin de concurrir de manera integral y articulada, así como realizar el seguimiento a los resultados de capacidad institucional de las entidades territoriales. Las siguientes son las funciones de la DER, completadas en el artículo 50 del decreto en mención:

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 los 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.
12. Atender y resolver las peticiones y consultas relacionadas con asuntos de su competencia.
13. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
14. Las demás que conforme a la naturaleza de la dependencia le sean asignadas.

A partir de estas funciones estratégicas relacionada con la organización, coordinación y monitoreo de la llegada a territorio del DNP, la DER tiene la misión de relacionar la ATT con el proceso de gestión pública territorial en su totalidad, así como el imperativo de hacer que dicha asistencia técnica tengan en cuenta las necesidades de las autoridades y equipos técnicos locales y regionales para que la oferta del DNP se desarrolle en función de la capacidad de las administraciones territoriales, y al mismo tiempo, se contribuya de manera sustantiva al logro de

los resultados de desarrollo de los municipios y departamentos[30].

Esta nueva estructura de diseño institucional, como se señaló, presenta cuatro Subdirecciones Generales y seis equipos territoriales para la entidad. Cada subdirección general, tiene por lo menos un servicio o producto dirigido a entidades territoriales, como se identificó en el abordaje preliminar del Plan de Acción 2022 presentado a continuación; sin embargo, es preciso primero señalar que, para el caso, se abordará dentro de los procesos misionales el de asistencia técnica territorial, el cual se estructura en cuatro procedimientos, así:

1. Mesa de ayuda[31]
2. Asesoramiento en Competencias DNP[32]
3. Contratación de créditos externos de Inversión de la nación y sus garantizados[33]
4. Acompañamiento en aspectos de competencia del DNP[34]
5. Capacitación en temas de competencia del DNP[35]

Nota Clave

PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA TERRITORIAL DEL DNP

EL DNP ha formulado tres servicios direccionados a prestar servicios de asistencia técnica a entidades territoriales son (i) Asesoramiento en competencias DNP (ii) Acompañamiento en aspectos de competencia del DNP y (iii) Capacitación en temas de competencia del DNP, el primero (Asesoramiento en competencias DNP) tiene como objetivo "fortalecer o mejorar las capacidades técnicas mediante la atención de los requerimientos solicitados por los grupos de valor sobre los temas misionales del DNP", el segundo (Acompañamiento en aspectos de competencia del DNP), registró como objetivo, "fortalecer el conocimiento, las competencias y habilidades en los temas misionales ofertados por la entidad, que llevan a mejorar las capacidades individuales, institucionales y de la ciudadanía mediante acciones articuladas, permanentes y programadas a través de las cuales interactúan los grupos de valor, y el tercer procedimiento (capacitación en temas de competencia del DNP) plantea como objetivo, "fortalecer, mejorar y desarrollar las capacidades técnicas de los grupos de valor con el fin de mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en temas misionales del DNP"

La primera consideración es que, **si bien estos objetivos plantean en un primer momento fortalecer o mejorar capacidades sobre temas de DNP, no están estructurados con la especialidad que el modelo presentado en este documento plantea**, en tanto se fije una población objetivo, se diagnostique las capacidades a fortalecer, se relacione la oferta frente a la

[30] Este enfoque es precisamente el que le corresponde a la DER impulsar y coordinar al interior del DNP y promover como política pública con la formulación del CONPES de asistencia técnica territorial.

[31] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-AT-01%20Mesas%20de%20ayuda.Pu.pdf

[32] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-AT-02%20Asesoramiento.Pu.pdf

[33] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-AT-04%20Acompa%c3%b1amiento.Pu.pdf

[34] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-AT-04%20Acompa%c3%b1amiento.Pu.pdf

[35] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-AT-05%20Capacitaci%c3%b3n.Pu.pdf

demanda de asistencia técnica, se implemente un sistema de seguimiento y evaluación especializado en asistencia técnica territorial y un proceso de gestión del conocimiento alrededor del servicio prestado.

Como se mencionó en apartados anteriores, inclusive con la operación del modelo por procesos, los distintos grupos de trabajo que prestan asistencia técnica territorial lo realicen de manera dispersa, impacta en:

- La calidad del servicio que se presta a las entidades territoriales,
- Que no exista una sistematización alrededor implica que, las decisiones que se tomen en torno a la asistencia técnica territorial, carezcan de rigurosidad y no se atienda la necesidad real de las entidades territoriales intervenidas. Por otro lado, al tener una asistencia técnica articulada se facilita la eficiencia en el gasto público que infiere prestar este servicio, Por lo anterior, es importante mencionar que la propuesta aquí expuesta se articula a ese marco de modelo de procesos, ya sea, ajustando los procedimientos actuales o proponiendo uno con la especialidad que se requiere.

4.2. Propuesta de procedimiento para la llegada a territorio en el SIG del DNP

De acuerdo al objetivo general propuesto en la política y con el propósito de integrar y operar el modelo de acción al SIG, este acápite presenta de manera preliminar y como base de discusión el procedimiento que recoge las fases del paso a paso de la lógica de trabajo y tomará como referencia del Proceso Planeación y Gestión Orientada a Resultados, el procedimiento de Planeación y Mantenimiento del Modelo de Operación por Procesos[36], ya que, de acuerdo al alcance del procedimiento, cuando se presenta un cambio normativo debe operar dicho procedimiento.
El proceso en el que se enmarca la Política Institucional de Llegada a Territorio es el de Asistencia Técnica, el cual es misional y lo integran 5 procedimientos, como se mencionó en apartados anteriores. En el mismo sentido, y por las razones expuestas, es necesario establecer un procedimiento adicional que se especialice y se enfoque en las entidades territoriales como grupo de valor identificado, y cuyo objetivo será:

Objetivo
Desarrollar y fortalecer capacidades administrativas, políticas e institucionales de las entidades territoriales del país, de acuerdo con la necesidad y problematización identificada del grupo de valor, implementando un modelo de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento alrededor de la asistencia técnica territorial

Cuadro No 5. Propuesta de procedimiento de Asistencia Técnica en el marco de la Política institucional de Llegada a Territorio del DNP

[36] https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PT-PG-04%20Planeaci%c3%b3n%20y%20mantenimiento%20del%20MOP.Pu.pdf

	ASISTENCIA TÈCNICA A ENTIDADES TERRITORIALES EN COMPETENCIAS DEL DNP PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
	PROCESO: Asistencia Técnica
1. OBJETIVO:	Desarrollar y fortalecer capacidades administrativas, políticas e institucionales de las entidades territoriales del país, de acuerdo con la necesidad y problematización identificada del grupo de valor, implementando un modelo de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento alrededor de la asistencia técnica territorial
2. ALCANCE:	Inicia con la identificación de ATT, programación y contacto con los grupos de valor, continua con la realización de la asistencia, el seguimiento, evaluación y termina con la consolidación, publicación de resultados con los actores intervinientes y grupos de valor.
3. RESPONSABLE:	Subdirectores Generales, Directores técnicos, Coordinadores de Grupo o jefes de dependencia
4. CONDICIONES GENERALES Y/O POLITICAS DE OPERACION:	• Las contenidas en la Estrategia de Llegada a Territorio del DNP • Se tendrán en cuenta las especificaciones establecidas por la SGDDT, SGPDN, SGISE y SGSGR

5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

FLUJO (flujograma)	ACTIVIDAD					
	Entradas		Descripción	Responsable	Salidas	P C
Inicio						
1. Identificar problemática o necesidad a intervenir	· Índices de desempeño de EETT · Portafolio interactivo de oferta y demanda de ATT · Plan Nacional de Desarrollo · Planeación Estratégica · Normatividad vigente	P	Identificar las necesidades en materia de asistencia técnica de las entidades territoriales del país y en las cuales el DNP tiene competencia En el marco de la planeación estratégica, identificar los productos o servicios dirigidos a fortalecer capacidades de las EETT, de acuerdo con la necesidad y oferta de ATT Se realiza la selección de los grupos de valor de acuerdo con las actividades planeadas para cada vigencia, teniendo en cuenta los recursos y las características definidas para cada caso. Se identifica las capacidades a desarrollar o fortalecer con la intervención y su alcance En la selección de los grupos de valor se debe considerar además la capacidad instalada y operativa con que cuenta la entidad para atender las necesidades.	Funcionario Contratista	· Matriz de concertación y definición de productos y servicios priorizados para la ATT en clave de desarrollar o fortalecer capacidades	X

			Nota: la planeación estratégica para la identificación de productos y servicios deberá integrar realizará con base en las metas estratégicas de la entidad y de manera articulada con los actores oferentes del DNP			
2. Programar la asistencia técnica territorial	· Actores que intervienen en el proceso de ATT · Actas de reunión · Matriz de concertación y definición de productos y servicios	P	Definir los objetivos, resultados esperados en términos de capacidades, ecosistemas de trabajo, lógica de intervención y la cadena de valor. Definir los hitos de trabajo Establecer las modalidades de asistencia técnica Parametrizar los hitos del producto o servicio en el SETA-WEB En caso de que se requiera se programará entrenamiento y/o capacitación del personal para la ejecución de la ATT	Funcionario Contratista	· Plan de trabajo	X
3. Socializar con los grupos de valor el plan de trabajo ¿Se requiere ajustar el plan de trabajo? 2	· Equipos territoriales del DNP · Partes interesadas seleccionadas o priorizadas	H	Realizar el contacto virtual o presencial con los grupos de valor, con el fin de socializar el plan de trabajo de la ATT y coordinar las diferentes responsabilidades asignadas de cada parte. En caso de requerir el ajuste al plan de trabajo continúa con actividad 2	Funcionario Contratista	· Comunicaciones oficiales · Listados de asistencia · Actas de reunión	X
4. Ejecutar la ATT	· Plan de trabajo	H	Ejecutar la ATT de acuerdo con las especificaciones técnicas requeridas y el plan de trabajo acordado. Nota: Cada dependencia podrá incluir especificaciones técnicas adicionales para la ejecución del acompañamiento, los cuales quedaran consignados en manuales específicos.	Funcionario Contratista	· Registro en SETA-WEB la ATT · Evidencias de la ATT realizada · Listados de asistencia, Actas de reunión, entre otros.	X
5. Monitoreo y seguimiento	· Plan de trabajo	V	Realizar monitoreo a la asistencia técnica prestada a partir de los hitos definidos Realizar seguimiento a la asistencia técnica	Funcionario	* Reporte del	

	· Registro de hitos y seguimiento en SETA-WEB · Listados de asistencia	**A**	prestada, identificando con los grupos de valor, calidad de contenidos, y percepción del servicio o producto Nota: el monitoreo y seguimiento, se realizará por lo menos una vez cada trimestre. Nota: Solo será objeto de seguimiento quien acepte o de su consentimiento para tal fin. En caso de que se identifiquen oportunidades de mejora o situaciones que requieran actuar correctivamente, se deben implementar las acciones correspondientes y realizar el seguimiento a su cumplimiento conforme a lo establecido en el **Procedimiento Formulación y Seguimiento de APCM PT-ED-05**.	Contratista	estado de avance de la programación de asistencia técnica en términos de eficacia y calidad	X
6. Evaluación de la ATT	· Plan de trabajo · Registro de hitos y seguimiento en SETA-WEB · Listados de asistencia · Reportes parciales	**V A**	Evaluar de acuerdo con los resultados esperados registrado en el Plan de trabajo, e indicadores relacionados las capacidades focalizadas de los grupos de valor intervenidos Nota 1: Estos resultados serán la base para la orientación de las metas de la ATT durante el proceso de gestión estratégica Nota 2: La evaluación será definida en el marco del plan de trabajo, así como su alcance en el tiempo determinado del ejercicio de planeación estratégica	Funcionario Contratista	· Informes de análisis de información consolidada resultados de evaluación	X
7. Gestión del conocimiento	· Reportes parciales · Informes de análisis de información consolidada resultados de evaluación	**H**	Realizar mesas de trabajo y socialización de los principales resultados y lecciones aprendidas de la asistencia técnica territorial, con los distintos actores que intervienen en el proceso, así como con los grupos de valor.	Funcionario Contratista	· Comunicaciones oficiales · Listados de asistencia · Actas de reunión	X
8. Sistematización de resultados	· Evidencias del · acompañamiento realizado · Listados de asistencia, Actas de	**H**	Registrar y sistematizar los resultados del proceso y de la asistencia técnica prestada en una herramienta común, con acceso a los actores intervinientes en el proceso, así como, a los grupos de valor	Funcionario Contratista	· Sistema de información de asistencia técnica territorial	X

	reunión, entre otros. · Reportes parciales de la ejecución del acompañamiento · Informes de análisis de información consolidada resultados de evaluación					
Fin						

6. DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS	
NOMBRE	**Código**
Formulación y seguimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora	PT-ED-05

Este ejercicio preliminar, puede ser considerado como la base para realizar la adopción de la Política Institucional de llegada a territorio en el SIG, siempre y cuando (i) se identifiquen en mesas de trabajo las productos y servicios que estén direccionados a fortalecer capacidades y están formulados en el Plan de Acción 2022, (ii) se implementen los pasos de la lógica de trabajo aquí propuesta (iii) se desarrolle diálogos y mesas de trabajo con el Grupo de Planeación de la Entidad y los grupos de actores que participen en la integración al SIG, y finalmente después de concertado con el GP; (iv) realizar la solicitud formal para modificar el SIG actual.

Así entonces, lo mencionado en este capítulo parte de la base del Sistema Integrado de Gestión de la entidad y la necesidad de ajustar dicho modelo al decreto 1893 de 2021, se planteó una propuesta para institucionalizar la Política Institucional de Llegada al Territorio del DNP, incluyendo lo propuesto en lineamiento de seguimiento, monitoreo y evaluación, de tal forma que establezca una base para la concertación y el desarrollo de trabajo que coadyuve a su fortalecimiento e integración[37].

Lineamiento 5. Seguimiento y evaluación de la ATT

Este capítulo presenta los lineamientos y orientaciones generales del sistema de seguimiento de la llegada a territorio a través de las estrategias de las unidades técnicas del DNP. Se entiende por seguimiento al proceso y procedimientos en los términos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de

[37] Textos aportados a esta sección por Wilmer Garcia. Contratista de la Dirección de Estrategia Regional.

los resultados previstos en el marco estratégico organizacional. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad: (i) saber permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y (iii) al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos[38]

Con el propósito de orientar las labores de seguimiento y monitoreo a los resultados técnicos y operativos de los productos y servicios de asistencia técnica territorial del DNP, este lineamiento se estructura en tres partes. La primera hace un recuento de los antecedentes recientes en materia de seguimiento a la asistencia técnica territorial a través de diferentes estrategias. En una segunda parte se desarrollan los objetivos, principios de acción del sistema de seguimiento, así como las condiciones básicas institucionales para su diseño y puesta en funcionamiento. Finalmente, la tercera parte especifica el paso a paso para el diseño y puesta en marcha del sistema.

5.1. Antecedentes del seguimiento a la ATT

A partir de la revisión de experiencias previas de fortalecimiento institucional como el Programa Mejor Gestión de los Departamentos (citar), se pudo evidenciar que la ausencia de esta herramienta de seguimiento fue un factor determinante de los pobres resultados obtenidos. Frente a esto, un elemento clave fue su desarticulación con las metas globales del programa, lo que condujo a que el seguimiento se centrara excesivamente sobre el progreso de las actividades, sin prestar atención realmente a la consecución de resultados.

La anterior situación, limitó el margen de maniobra de las autoridades del programa y del departamento para reaccionar a tiempo frente a las desviaciones presentadas (DNP, 1998). A continuación, se presentan una revisión conceptual del seguimiento y el estado del arte de los sistemas de seguimiento al interior del DNP, incluyendo la evolución del seguimiento a la estrategia Gobierno al Plan, como insumo fundamental para los lineamientos del sistema de seguimiento ampliado de la asistencia técnica del DNP.

a. Marco conceptual de los Sistemas de Seguimiento

La preocupación por la evaluación de las políticas públicas nace en Estados Unidos en la década de los 60, dentro de un contexto político en que la gestión del gobierno se enfocaba por primera vez hacia la lucha contra la pobreza. Este proceso responde a un intento de racionalización de la gestión pública con el fin de optimizar los procesos y hacerla más eficiente y efectiva (Roth, 2007).

Posteriormente, en la década de los 80 las evaluaciones de las políticas públicas tienen mayor auge debido a la preocupación de distintos gobiernos en el mundo por optimizar la eficiencia de

[38] Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Política Evaluación de Resultados. DAFP

sus programas. Aquí aparecen conceptos como el de *public choice*, la elección racional y la Nueva Gerencia Pública.

A partir de ese momento, se van a desarrollar metodologías que le van a dar a la evaluación las características que conocemos hoy, y su diferenciación frente a otro tipo de análisis de políticas. Las principales características de este tipo de evaluación van a ser: que la información sea útil para la toma de decisiones; que la pregunta de análisis se derive del programa y sus actores; que se comparen los resultados con las metas previstas; todo esto en un contexto de presión temporal; pretendiendo así tender un puente entre ciencia y acción política. (Roth, 2007).
La práctica del seguimiento y evaluación de las políticas públicas, adoptada por Colombia desde los años noventa, hace parte del enfoque de la Nueva Gerencia Pública (NGP) que surge en el marco de las reformas del Estado implementadas en el país en las dos últimas décadas del siglo XX. Este enfoque, inspirado en los modelos del sector privado, parte de definir a los administradores públicos como gerentes que deben hacer eficiente el gasto y maximizar el valor público de las intervenciones estatales (DNP, 2009).

La utilidad de un sistema de seguimiento y evaluación, y su principal objetivo, son la retroalimentación de la información para la toma de nuevas decisiones (Zaltsman, 2006). Este es quizás el mayor aporte de los sistemas de seguimiento pues brindan la posibilidad a los tomadores de decisiones de contar con un escenario de mayor certeza para decidir el curso de acción a partir de la evidencia que entregan los datos.

En ese sentido, al interior del DNP se han desarrollado sistemas de seguimiento y evaluación como Sinergia, Sisconpes y Sisgestion, los cuales han tenido una evolución importante y han facilitado la toma de decisiones y la medición de los resultados. En materia de seguimiento a la asistencia técnica se presentan la experiencia del “Seguimiento 360” desarrollado en el marco de la estrategia Gobierno al plan.

b. Estado del arte Sistemas de Seguimiento en el DNP

SINERGIA

Nace en 1994 como respuesta al mandato constitucional de establecer un sistema de evaluación y avanzar hacia una gestión por resultados (art 343 y 344 de la CP). Sin embargo, su implementación como la conocemos hoy se dio a partir de 2002 bajo la influencia del PNUD.

Para este sistema el Seguimiento es una herramienta de gestión que busca determinar los avances y logros de los productos y resultados de las políticas públicas en relación con los objetivos propuestos por el gobierno. Esto se logra por medio de la recolección sistemática de información sobre unos indicadores específicos. Generalmente, se enmarca en el enfoque de la Gestión Orientada a Resultados, cuyo objetivo central es generar valor a la gestión pública enfatizando en

el logro de resultados, por encima del cumplimiento de actividades (DNP, 2016).

Inicialmente se diseñaron dos módulos, el primero enfocado en la autoevaluación de las entidades en temas de gestión y resultados de la ejecución de las intervenciones públicas y el segundo orientado a la evaluación de las mismas por parte de los ministerios correspondientes junto con el Departamento Nacional de Planeación.

Posteriormente con la necesidad de avanzar hacia una Gestión Pública Orientada por resultados el sistema se compuso de tres subsistemas a saber:

- El Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno - SISMEG,
- la red de monitoreo y evaluación de política pública y
- el Sistema Nacional de Evaluaciones - SISDEVAL.

Gráfico 18. Esquema organizacional del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno

Fuente: DNP (2022) DSEPP

Hoy Sinergia como un sistema en constante evolución afronta importantes retos, siendo quizá los más relevantes: i) su consolidación como la principal fuente de información para la toma de decisiones en las entidades públicas; ii) su promoción como mecanismo de transparencia y rendición de cuentas hacia el ciudadano; y iii) Su rediseño tecnológico enfocado a una mayor usabilidad por parte del público en general (DNP 2014).

SISMEG

El SISMEG es el sistema de seguimiento que reemplazó al SIGOB y se describe como una

herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial, desarrollado en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de los principales programas de acción de Gobierno. En este Sistema interactúan las entidades de la Rama Ejecutiva involucradas directamente en el cumplimiento de los compromisos del Gobierno, las cuales reportan periódicamente la información de los avances alcanzados con respecto a las metas cuatrienales y anuales relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y otros compromisos prioritarios del Gobierno (DNP, 2016).

Se destaca que esta es una plataforma más avanzada tecnológicamente, la cual además del sistema de seguimiento, cuenta con otros dos productos disponibles para la consulta de la ciudadanía, los cuales son la Bitácora Económica y el Comparativo Internacional. En cuanto a las herramientas cuenta con Tableros de Control Sectoriales, Tableros de Control de los Diálogos de Gestión, Informe para el Consejo de Ministros, Tableros de Control para Empleo, Pobreza, Seguridad Nacional, Seguridad Ciudadana, Sostenibilidad Ambiental y Víctimas, Tablero de Ejecución Presupuestal, Tablero de Gestión Pública y Tablero de Ola Invernal.

Se observa un avance en materia de sistematización de la información del SISMEG versus a su antecesor SIGOB. En el manual del usuario de SINERGIA se detallan los objetivos del SISMEG, cuales son:

"Establecer un vínculo permanente y progresivo entre los procesos de planeación, presupuestación ejecución y evaluación, que permita cerrar el ciclo de gestión del Estado.
Articular las diferentes iniciativas en materia de evaluación, para que contribuyan a orientar la gestión pública al logro de resultados.
Fortalecer la institucionalidad del Sistema, precisando los ámbitos de injerencia y las responsabilidades de los miembros del Sistema.
Facilitar y estimular la participación y control de la ciudadanía, poniendo a su disposición la información sobre los resultados del seguimiento y la evaluación de las acciones del gobierno.
Mejorar la calidad y disponibilidad de la información usada por el Sistema y hacerla accesible, oportuna y confiable.
Desarrollar la capacidad de evaluación de las entidades del sector público."

SISDEVAL

El SISDEVAL es un subsistema de Sinergia que consta de tres componentes:

Inversión para conocer: Diseño e institucionalización de una estructura funcional que coordine los recursos necesarios para la ejecución de una agenda nacional de evaluaciones estratégicas.

Evaluaciones efectivas: Fortalecer y formalizar la estructura procedimental asociada al desarrollo de las evaluaciones, de manera que podamos garantizar un alto estándar en materia de resultados

que estimule el mejoramiento de las políticas públicas.

RADAR de evaluaciones: Consolidar el inventario de las evaluaciones realizadas desde 2004, por el Gobierno nacional, los entes territoriales, los multilaterales y los organismos independientes, con el fin de poner a disposición del público en un ambiente web, los elementos más importantes de estos estudios.

SISCONPES

Este aplicativo web es una herramienta de gestión de los documentos CONPES. Su objetivo principal es obtener un sistema de gestión basado en tecnologías informáticas y de telecomunicaciones para dar apoyo a las actividades y responsabilidades incluidas en los descriptores de los procesos de elaboración y seguimiento de documentos CONPES vigentes y demás requerimientos que se especifiquen formalmente para esta solución (DNP, 2018).

Sisconpes se compone de dos módulos, uno de elaboración y otro de seguimiento de los documentos CONPES. Este último permite a los usuarios, de acuerdo con su perfil, reportar o aprobar el avance correspondiente a cada acción de la cual es responsable, contenida en el formato de Plan de Acción y Seguimiento (PAS). Adicionalmente, los usuarios pueden consultar la información de los PAS de cortes de seguimiento anteriores, que ha sido reportada y aprobada previamente.

El proceso de seguimiento ha presentado cuellos de botella por su complejidad y necesidad de coordinación con las oficinas asesoras de planeación de las diferentes entidades involucradas. Dentro de las principales ventajas del módulo de seguimiento se destacan: 1) diligenciamiento de la información en tiempo real y directamente por los responsables de las acciones del PAS, 2) generación de alertas automáticas a todas las partes sobre los plazos y aprobaciones, 3) producción automática de reportes, 4) disminución de errores de trazabilidad, y 5) automatización completa de procesos.

El sistema permite visualizar información oportuna, ordenada, y de calidad sobre las acciones contenidas en el PAS, mediante reportes en tiempo real sobre los avances por sector, entidad y documento. Además, permite tener un mayor control sobre los compromisos de cada entidad, generar alertas tempranas y provee oportunidades para implementar correctivos.

SISGESTIÓN

Actualmente el DNP realiza seguimiento a la gestión institucional a través de SISGESTIÓN a partir de los productos definidos en el plan de acción de cada vigencia. Los Directores Técnicos, Jefes de Dependencia, Coordinadores de Grupo o de Programa, son los responsables de la definición de productos y entregables del Plan de Acción de acuerdo con los compromisos institucionales que tiene la entidad en el marco del PND de cada cuatrienio, los objetivos institucionales, los ejes estratégicos y las grandes apuestas. De igual manera son los responsables de revisar el

seguimiento y realizar el seguimiento y presentación mensual en SISGESTIÓN (DNP, 2018).
El sistema cuenta con los siguientes roles:

- Enlace de Planeación: Rol Usuario Dependencia
- Jefe de Dependencia o Programa: Rol Usuario Jefe Dependencia
- Oficina de Control Interno: Usuario Control Interno
- Grupo de planeación: Usuario Administrador
- Alta Dirección: Usuario Alta Dirección

En la formulación del Plan de Acción las dependencias definen sus productos y entregables; adicionalmente, de requerirse, pueden formularse servicios como un proceso permanente o por entregables. Todo el Plan de Acción está en términos de productos y entregables. A futuro, en términos de resultados se espera avanzar hacia que los productos y servicios les aporten a las grandes apuestas del DNP y definir en qué eje estratégico se ubica cada gran apuesta.

El Grupo de Planeación es el encargado de realizar el monitoreo a la planeación estratégica, avance de los planes de acción, validación y aprobación de las modificaciones realizadas a dichos planes durante la vigencia. Los reportes se realizan mensualmente y el enlace de cada dependencia carga en el aplicativo SISGESTIÓN dentro de unos plazos establecidos. La información cargada en el aplicativo corresponde a una descripción cualitativa del producto en la que el responsable informa el avance para cada corte (mensual) y proporciona una ruta de ubicación en un disco público donde están los soportes. El grupo de planeación verifica que se reporten los mínimos requeridos.

SISGESTIÓN genera reportes trimestrales de la gestión del DNP. El Plan de Acción está alineado con las 5 líneas estratégicas de la entidad y desde el momento en que se formulan los productos y sus entregables tienen una fecha de inicio y finalización. Los entregables tienen un peso dentro del producto que van marcando el avance correspondiente.

Las rutinas de seguimiento para este sistema están definidas como sigue: Todos los Directores Técnicos tienen acceso a SISGESTIÓN con el rol de presentar los planes de acción y su seguimiento. El enlace de cada dependencia carga la información y luego el director avala presentándolo, una vez lo presenta, llega al grupo de planeación donde se realiza una validación general a partir de unos mínimos requeridos. Posteriormente se emiten reportes de acuerdo con las necesidades y los clasificadores establecidos. Cada tres meses se hace un informe de avance de la gestión a partir de los entregables que arrojan el dato del avance esperado de la entidad y de cada dirección. Estos informes son para uso de la alta dirección y se presentan en reuniones de Staff de la Dirección General.

El sistema tiene limitaciones en la producción de tableros de control; hoy no tiene la capacidad de generar los informes y gráficos, por lo que estos se deben hacer de manera manual. Para resolver este cuello de botella se están explorando alternativas como mobile reporté y power BI, para que,

a partir de una bodega de información, que ya existe, se construyan tableros de control de acuerdo al *data set* que se genere, por ejemplo, uno de asistencia técnica, o de participación, etc.

SEGUIMIENTO 360 ESTRATEGIA GOBIERNO AL PLAN.

En 2019 se propuso desde la antigua Subdirección de Fortalecimiento Institucional Territorial el diseño del Sistema Unificado de Asistencia Técnica (SUAT), con el propósito de monitorear y evaluar la prestación de asistencia técnica del DNP hacia las entidades territoriales facilitando que esta se diera dentro del marco de decisiones informadas y con base en evidencia, así como también con criterios de orientación a resultados, integralidad, pertinencia y universalidad, para contar con gobiernos locales exitosos que entreguen mejores bienes y servicios a los ciudadanos.

Para 2020, a partir de la misión institucional de la otrora SFIT, se diseñó la estrategia "Gobierno al Plan" con el propósito de articular todos los instrumentos de planeación territorial en el marco del Ciclo de la Gestión Pública mediante acciones de asistencia técnica pensadas en el usuario final, en el caso de la subdirección, alcaldías y gobernaciones. Dentro de esta estrategia, se diseñó un esquema de seguimiento que se denominó "seguimiento 360°" que consistió en el seguimiento periódico al proceso y a los resultados. Por una parte, frente a los resultados, se elaboró una metodología de observación cualitativa para comprender en profundidad la percepción en territorio y las oportunidades de mejora de la asistencia técnica desde el punto de vista de los beneficiarios. En lo que respecta al proceso, se realizó el seguimiento a partir de la definición y parametrización de unos hitos en la herramienta SETA[39] y a través del seguimiento administrativo de las actividades contractuales.

El componente de seguimiento a los resultados y a la percepción de los beneficiarios de la asistencia técnica fue reconocido entre las mejores prácticas institucionales del DNP durante la vigencia 2020. Y en conjunto con los demás componentes del modelo de seguimiento han permitido tener un mejor control de las acciones de asistencia técnica del DNP hacia el territorio, superando así las falencias históricas en materia de seguimiento a estrategias de asistencia técnica.

5.2. Objetivos y principios de acción del seguimiento a la ATT

El seguimiento a la asistencia técnica también ser guía por unos objetivos y principios de acción específicos, los cuales se detallan a continuación:

Objetivo general

Establecer las pautas conceptuales, estratégicas y operativas del sistema de seguimiento que deben seguir los productos y servicios de asistencia técnica territorial, en el marco de la Política Institucional del DNP en la materia.

[39] Sistema de Entidades Territoriales Asesoradas, herramienta tecnológica para hacer seguimiento a las asesorías en territorio por parte de los equipos de la estrategia.

Objetivos específicos

- Evaluar el estado de avance de las estrategias de ATT y el impacto de su implementación en territorio y para los fines misionales del DNP
- Servir de herramienta analítica y estratégica del DNP para el proceso de toma de decisión sobre la llegada a territorio.
- Evaluar la lógica de trabajo de llegada a territorio
- Herramienta gerencial de apoyo al modelo de gobernanza de la llegada a territorio
- Soporte a la Rendición de Cuentas sobre el proceso de asistencia técnica en el territorio
- Generar información permanente sobre el grado de ejecución de actividades y metas de la ATT

Principios de acción

El sistema de seguimiento a los productos y servicios de ATT se regirán por los siguientes principios de actuación:

- **Monitoreo:** Se trata del atributo básico que deben seguir todos los productos o servicios de asistencia técnica territorial y que exige de la definición de indicadores, metas e hitos de trabajo, así como el reporte continuo de los avances de las iniciativas de ATT en el sistema de información disponible

- **Evaluación:** El sistema de seguimiento es el soporte para la evaluación en cualquiera de sus componentes: Operación, institucional, de resultados o de impacto

- **Transparencia:** el proceso, los datos, los avances y los reportes del sistema de seguimiento se ponen a disposición de los actores involucrados en el sistema.

- **Independencia:** El cargue de información es realizado por personal cualificado que suministran información basados en hechos y pruebas sólidas.

- **Ética:** Se respetan los derechos y la dignidad de todos los interesados en el sistema de seguimiento

- **Calidad:** El sistema de seguimiento aporta información verificable basada en pruebas.

- **Utilidad:** El sistema de seguimiento proporcionan información estratégica para mejorar las intervenciones en materia de ATT

5.3. Paso a paso del diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento

El sistema de seguimiento se debe concebir de la mano con las etapas de pre diseño y diseño de la lógica de trabajo de la ATT del DNP. Como se describió en el capítulo de los lineamientos de la lógica de trabajo, el pre diseño y el diseño de productos o servicios de ATT, las variables identificadas y la definición de objetivos en términos de capacidades, deben cumplir el principio de monitoreabilidad. Es decir, contar con que cada producto y cada actividad a través de los hitos correspondientes, tienen una meta concreta para cumplir en un periodo de tiempo determinado.

El paso a paso del diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento está compuesto por tres etapas. La primera, está relacionada con el proceso que garantice la monitoreabilidad de la ATT; la segunda con el proceso de estructuración e implementación del sistema; y la tercera con el proceso de operación y puesta en marcha del mismo.

Etapa 1: Monitoreabilidad de la ATT	
Objetivo de la Etapa 1 El diseño y la implementación del Sistema de Seguimiento a la ATT, solo es posible si esta es Monitoreable, situación que se verifica en los siguientes pasos:	
Conceptos a tener en cuenta (Ver Cuadro No 2. Conceptos claves de la lógica de trabajo de la ATT del DNP)	*Capacidad, Capacidades institucionales, Capacidades Administrativas, Capacidades Políticas, Descentralización Territorial, Autonomía de las Entidades Territoriales, Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Fortalecimiento Institucional, Lógica de Intervención, Cadena de Valor.*
Paso 1: **Identificar Metas y Responsables** En función de la cadena de valor del producto o servicio (Lógica de la intervención) definida en el paso 4 del prediseño (Lineamiento 2), se establecen las metas correspondientes.	

INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO
1. Plan de desarrollo monitoreable 2. Metodologia de seguimiento 3. Protocolos de asistencia técnica 4. Plan de Ordenamiento	1. Identificar metas estrategicas 2. Estrutura de seguimiento 3. Instrumentos de captura 4. Rutinas 5. Sistema seguimiento 6. Informes de seguimiento	Sistema de seguimiento operando	1. Uso del seguimiento para toma de decisiones 2. Vinculación del sistema de seguimiento a la RC 3. Reducción de tiempos de contratación	1. Eficiencia del gasto 2. Cumplimiento de las metas del PD 3. Trazabilidad de información para posteriores procesos de planificación	1. Mejoramiento de los estandares socio economicos de la población 2. Cambio en las variables de desarrollo 3. Mayores niveles de confianza de la ciudadanía en el gobierno local

El formato propuesto para definir las metas y responsables de la lógica de intervención de un producto o servicio de ATT es el siguiente:

PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNIDAD	LÍNEA BASE	AÑO BASE	FUENTE	META VIGENCIA_	UNIDAD TÉCNICA RESPONSABLE	RESULTADO FINAL	INDICADOR DE RESULTADO	LÍNEA BASE	AÑO BASE	FUENTE	META VIGENCIA_	UNIDAD TÉCNICA RESPONSABLE	IMPACTO	INDICADOR DE IMPACTO	LÍNEA BASE	AÑO BASE	FUENTE	META VIGENCIA_	UNIDAD TÉCNICA RESPONSABLE

La definición de metas y responsables está precedida de los respectivos indicadores (materia prima del sistema de seguimiento). El cumplimiento de objetivos sólo se puede verificar a través de los indicadores. Conocer el desempeño de la intervención en ATT y rendir cuentas, requiere de Indicadores efectivos. Sin estos, la eficiencia de un sistema de Gestión para Resultados se ve limitada. Un indicador es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables) que permite verificar objetivamente información acerca de características, cambios o fenómenos de la realidad. En políticas públicas, es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro en la entrega de los productos (bienes o servicios) o la generación de resultados, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro (Armijo, 2005).

Paso 2: **Identificar consistencia de la Cadena de Valor**

Los productos o servicios de la ATT sujetos de seguimiento requieren contar con una estructura que contengan objetivos, indicadores y metas que hagan factible el ejercicio de seguimiento. Así mismo es necesario que entre los diferentes nodos de la cadena de valor los indicadores y metas sean consistentes, como quiera que expresen las diferentes relaciones de causalidad.

Paso 3: **Definir Tableros de Control para seguimiento**

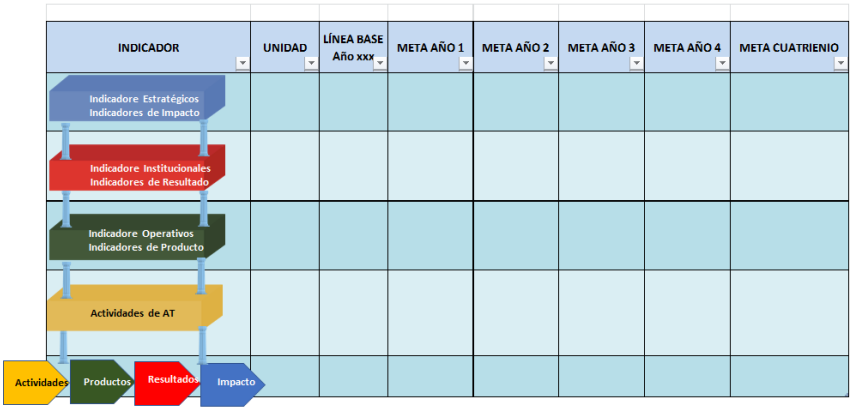
Estos instrumentos gerenciales por sus características permiten realizar seguimiento estratégico a los resultados, a los productos y actividades de la ATT. El Sistema de Seguimiento a la ATT puede implementar dos tipos de instrumentos gerenciales

Cuadros de mando o tableros de control

Es una herramienta gerencial para visualizar (de forma estandarizada y organizada) los avances de las metas establecidas de la ATT, así como los análisis de alertas tempranas sobre la consecución de éstas. Las principales funciones de los tableros de control son:

- Generar información pertinente para la acertada toma de decisiones de ATT
- Generar alertas tempranas (semáforos) para asegurar la consecución de las metas de la ATT
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas de las diferentes unidades técnicas del DNP

INDICADORES DE IMPACTO/RESULTADO / PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia

Tableros de Micro Gerencia

Los tableros de Micro gerencia no son más que una manera de detallar al máximo las actividades, procesos que se requieren para la entrega de un producto o servicio de ATT. La idea de estos tableros es poder controlar actividades e insumos que terminan incidiendo fuertemente en la entrega de productos y por ende en los resultados esperados. Para elaborar estos tableros se sugiere:

• Identificar el producto o servicio de ATT que requiere de la micro gerencia.
• Construir una matriz en donde combine los eslabones de la cadena valor con las actividades requeridas, responsables y fechas de entregas.

Este instrumento tiene la particularidad que contribuiría a corregir los retrasos excesivos en la ejecución, ya que logra identificar actividades e insumos que, aunque parecen no ser importantes, constituyen cuellos de botella en la trazabilidad de producción del servicio de ATT y en la consecución del resultado.

Servicio de ATT			
Elemento Cadena de Valor	**Indicador Meta**	**Responsable**	**Fecha de entrega**
Resultado		Responsable de la Meta Nombre:	
Producto		Responsable de la Meta Nombre:	
Actividades-Procesos		Responsable de cada actividad y/o de cada proceso Nombre:	
Insumos		Responsable de entregar los insumos Nombre:	

Calle 26 N 13-19 Código Postal 110311 Bogotá, D.C., Colombia PBX 381 5000

Objetivo de la Etapa 2

Una vez que se garantice la monitoreabilidad del Producto o Servicio de ATT, se hace necesario establecer un modelo, sistema o estructura que permita hacerle seguimiento, para lo cual se requiere adelantar los siguientes pasos:

Conceptos a tener en cuenta (Ver Cuadro No 2. Conceptos claves de la lógica de trabajo de la ATT del DNP)	*Capacidad, Capacidades institucionales, Capacidades Administrativas, Capacidades Políticas, Descentralización Territorial, Autonomía de las Entidades Territoriales, Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Fortalecimiento Institucional, Lógica de Intervención, Cadena de Valor.*

Paso 1: **Diseño Organizacional (Actores y Roles)**

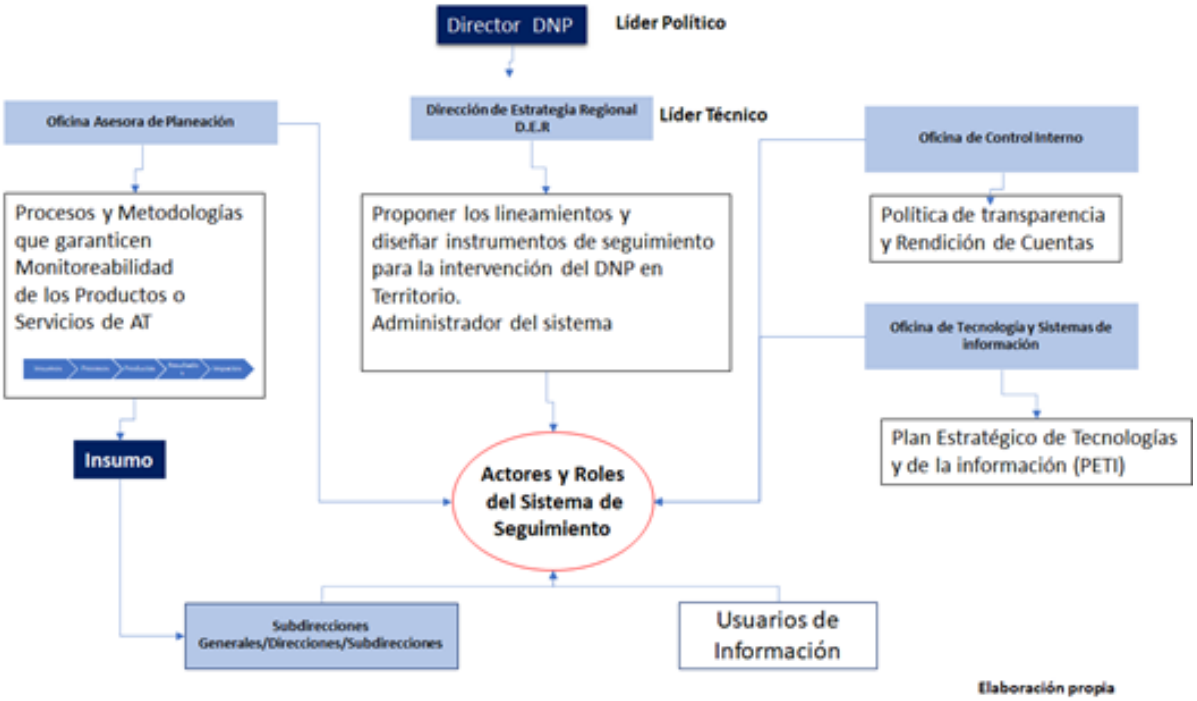
El Sistema de seguimiento cuenta con cuatro tipos fundamentales de actores:

- Administradores del Sistema
- Soporte del Sistema
- Actores que reportan información y
- Usuarios de la información

La Dirección General del DNP ejerce dentro del sistema el liderazgo político, como quiera que entre sus funciones está la de dirigir la estrategia para el fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento a las entidades territoriales en los asuntos de su competencia. La *Dirección de Desarrollo Regional* como Líder Técnico se encarga de la administración del sistema, es decir ejerce la coordinación técnica, operativa y tecnológica del sistema.

De otro lado, la *oficina asesora de planeación* define directrices, metodologías, instrumentos y cronogramas para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos del Sector. Así mismo, coordina la formulación de los planes estratégicos institucionales y de acción. Estas funciones se convierten en los insumos y soportes fundamentales para que las dependencias y unidades técnicas del DNP, reporten información al sistema de seguimiento.

A su vez, la oficina de Control Interno y la oficina de Tecnologías de Sistemas de Información tienen un rol importante como soporte a la administración del sistema



de seguimiento

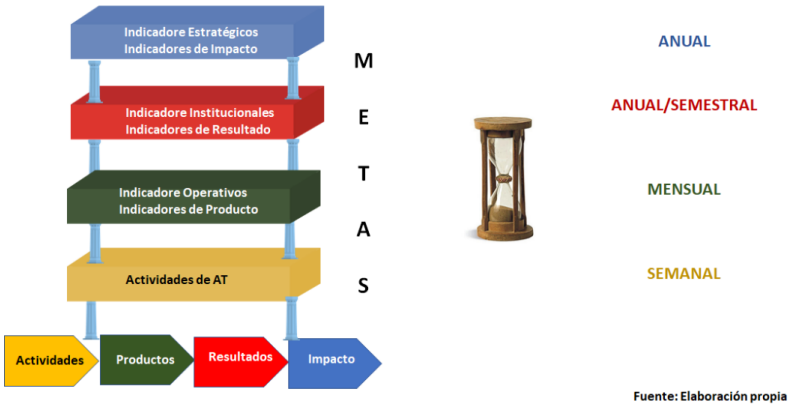
Paso 2: **Rutinas de Seguimiento**

La rutina, es quizá la condición que hace posible el funcionamiento del sistema de seguimiento. La generación de rutinas es el punto clave para que el sistema sea realmente dinámico, persistente en la tarea y sostenible en el tiempo.

El Sistema de seguimiento requiere del establecimiento de rutinas que sean capaces de generar habito en los diferentes actores y roles del sistema, como premisa de sostenibilidad del mismo.

Las principales rutinas del sistema de seguimiento son:

- **Captura de Información:** Actividad permanente de recolectar información sobre los productos o servicios de ATT, de acuerdo con la siguiente periodicidad de medición del avance de las metas de los indicadores asociados a la cadena de valor:



Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE CAPTURA DE INFORMACIÓN							
IDENTIFICACIÓN							
Nombre del Indicador		Descripción del Indicador			Tipo de Indicador	Unidad de medida	Periodicidad de Medición
Fórmula de Cálculo		Variables del Indicador			Dependencia Responsable		Fecha de captura
		Variable 1	Variable 2				DD/MM/AAAA
PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO							
Línea Base	Metas					Tipo de acumulación	Fórmula % de avance
	Vigencia 1	Vigencia 2	Vigencia 3	Vigencia 4	Total Cuatrienio		
0	10	10	10	10	40	Acumulado	D

RESULTADOS-LOGROS							
Vigencia 1		Vigencia 2		Vigencia 3		Vigencia 4	
MES	LOGRO	MES	LOGRO	MES	LOGRO	MES	LOGRO
ENERO		ENERO		ENERO		ENERO	
FEBRERO		FEBRERO		FEBRERO		FEBRERO	
MARZO		MARZO	3	MARZO		MARZO	

- **Registro(cargue) de información en el sistema de información:** Práctica habitual de cargar la información en la plataforma o sistema de información. Se debe realizar en los periodos de tiempos asignados en el sistema de acuerdo con la periodicidad de medición del avance de las metas de los indicadores asociados a la cadena de valor y la cual coincide con la periodicidad de captura de información

- **Control de la información:** Validación de la información a cargo de la administración del sistema. Esta actividad se debe realizar para verificar la calidad de la información que se está cargando y los soportes o evidencias correspondientes. La periodicidad es la misma de las rutinas anteriores

- **Reportes de la plataforma o sistema informático:** Generación de reportes de los avances y rezagos de los diferentes productos y servicios de ATT, en términos de la cadena de valor. Le corresponde a la administración del sistema definir conjuntamente con las diferentes unidades técnicas que tengan productos o servicios de ATT el sistema de reportes y la periodicidad de los mismos

- **Uso, análisis y decisión:** Es el uso de la información la que justifica y le da sostenibilidad al Sistema de Seguimiento. En la medida que la información de seguimiento sea utilizada para la toma de decisiones a diferentes niveles dentro de las unidades técnicas del DNP, se convierte en una herramienta que impacta en el mejoramiento de la llegada a territorio. Cada unidad técnica deberá establecer su propia rutina de análisis y decisión.

- **Rendición de Cuentas:** Rutina que deberá establecer la oficina de control interno con el propósito de realizar las auditorias necesarias para garantizar la calidad de los productos o servicios de ATT

Paso 3**: Identificación de Herramienta de administración de información**

El sistema de seguimiento deberá contar con una herramienta informática que soporte su estructuración e implementación. Como se desarrolló en la primera parte de este documento (Antecedentes), SETA (Sistema de Entidades Territoriales Asesoradas) es un sistema informático único y centralizado que permite el registro y seguimiento de avances de asesorías en fortalecimiento institucional en entidades territoriales de forma particular o articulada. El sistema permite medir el avance en cada uno de los PGT (Planes de Gestión Territorial) suscritos con las entidades territoriales para contar con información sobre la eficacia de las acciones de asistencia técnica. En la lógica de cadena de valor de la asistencia técnica el sistema permite tener la trazabilidad de los procesos y los productos.

SETA ha soportado varias estrategias de ATT. El sistema ha ayudado a responder a la pregunta **¿Quién hace qué y dónde?** dado que permite contar con la trazabilidad de las acciones de asistencia técnica que realizan diferentes dependencias en territorio, de esta manera facilita un mayor control de las acciones de asistencia técnica, que, según experiencias anteriores, muestran una tendencia a carecer de esta información. Actualmente SETA cuenta con los siguientes componentes:

1. **Portafolio de Servicios:** Definición de los productos con los que dispone cada entidad asesora o dependencia.
2. **Entidades Priorizadas**: Grupo específico de entidades receptoras de asistencia técnica.
3. **Planes de Trabajo:** Acuerdo entre las entidades proveedoras de asistencia técnica y entidades asesoradas para acompañar temas específicos.
4. **Asesorías:** Cargue y trazabilidad del acompañamiento realizado a las entidades asesoradas en la implementación de los productos ofrecidos. Este reporte corresponde a los asesores de cada dependencia.
5. **Eventos Masivos:** Asesorías que se realizan a más de una entidad territorial en una misma sesión.
6. **Planes Articulados:** Permite desarrollar planes de acción entre dos o más entidades asesoras a partir de un portafolio compartido.

Para hacer uso de la herramienta se deben parametrizar los productos y servicios de asistencia técnica en lógica de hitos técnicos que se esperan alcanzar en el marco de planes de trabajo con las entidades asesoradas. Estos hitos permiten medir el avance por entidad, por dependencia, por producto, por zona, por estrategia y por asesor. Mensualmente se hace el descargue de la base de datos y se generan informes y actualización de los tableros de control que faciliten la toma de decisiones en el nivel directivo.

Sin embargo, es necesario realizar actividades de actualización del sistema conjuntamente con la Oficina de Tecnologías de Sistemas de Información, para que se adapte a la lógica de trabajo de los productos o servicios de ATT.

Algunos requerimientos son:

En 2019 la SFIT identificó que la adopción de un modelo de seguimiento de la Asistencia Técnica del DNP es un ejercicio que implica el establecimiento de un proceso estratégico y la instauración de lógicas de operación distintas, que a su vez involucran el manejo de intereses organizacionales que requieren un esquema de gobernanza sólido en su implementación.

Así mismo, el sistema de seguimiento que se propone pondera como un elemento importante diferenciar los principales niveles de evaluación y seguimiento a nivel de impacto, resultado y productos de la ATT del DNP en territorio.

Para ello, en el marco de la Política de Llegada a territorio se debe garantizar la participación de los directores técnicos como actores clave dentro del sistema de seguimiento, con miras a que todos los involucrados comprendan el valor de uso del sistema para la toma de decisiones informadas en la llegada a territorio y lograr el óptimo desarrollo de acciones coordinadas.

Para la elaboración del modelo de seguimiento 360° de la estrategia Gobierno al Plan se tuvieron en cuenta las orientaciones de la DSEPP en la guía Sinergia para implementación de un sistema de seguimiento a planes de desarrollo, al igual que las recomendaciones contenidas en el Kit de Seguimiento, las cuales, adaptadas al seguimiento de las acciones de llegada a territorio se pueden resumir como sigue:

1. Contar con un Plan Anual de Asistencia Técnica. Este plan debe estar estructurado en términos de cadena de valor (impactos, resultados y productos) a partir de la caracterización de productos y servicios de asistencia técnica.
2. Ajustar los instrumentos de planeación para el seguimiento. Incorporar al plan estratégico institucional una gran apuesta institucional de asistencia técnica y caracterizar los productos y servicios de asistencia técnica dentro del Plan de Acción Institucional.
3. A partir de los productos y servicios definidos, elaborar un portafolio de Asistencia Técnica Territorial.

4. Definir metas e indicadores, asegurándose de que estos sean CREMAS (claros, relevantes, económicos, medibles, adecuados y sensibles).
5. Contar con una estructura organizacional y funcional para el seguimiento. Dicha estructura debe establecer y diferenciar los roles, funciones, organigrama, rutinas y flujos de decisión.
6. Contar con instrumentos previamente diseñados para la captura, cargue, control, reporte, análisis y uso de la información.
7. Contar con una herramienta de administración de información.
8. Contar con una definición clara de la periodicidad, puntos de control y productos que se esperan generar a partir de la información de seguimiento.

Etapa 3: Operación y puesta en marcha del sistema de seguimiento	
Objetivo de la etapa 3: Poner en práctica el sistema de seguimiento a los productos y servicios de la ATT, para lo cual se requiere adelantar los siguientes pasos:	
Conceptos a tener en cuenta (Ver Cuadro No 2. Conceptos claves de la lógica de trabajo de la ATT del DNP)	*Capacidad, Capacidades institucionales, Capacidades Administrativas, Capacidades Políticas, Descentralización Territorial, Autonomía de las Entidades Territoriales, Valor Público, Gestión Pública Orientada a Resultados, Fortalecimiento Institucional, Lógica de Intervención, Cadena de Valor.*
Paso 1: **Ajustes y pruebas de la herramienta informática** La administración del sistema de seguimiento deberá una vez parametrizado todo el aplicativo informático registrar en el mismo los usuarios con sus diferentes roles; inscribir los indicadores y las metas programadas en función de la cadena de valor y probar la herramienta a través de un Demo	
Paso 2: **Elaboración de procedimientos de funcionamiento del sistema** En el marco de MIPG y con la ayuda de la oficina asesora de planeación y de control interno la DER elaborará los procedimientos de funcionamiento del sistema de seguimiento para que queden incluidos en el sistema de gestión de la calidad del DNP	
Paso 3: **Reporte (Cargue) de avances en el sistema** En el marco de la Etapa 3: Operación de productos o servicios de ATT de la lógica de trabajo expuesta en el capítulo dos y cuyo objetivo es poner en marcha los productos o servicios de asistencia técnica territorial del DNP, de acuerdo con los	

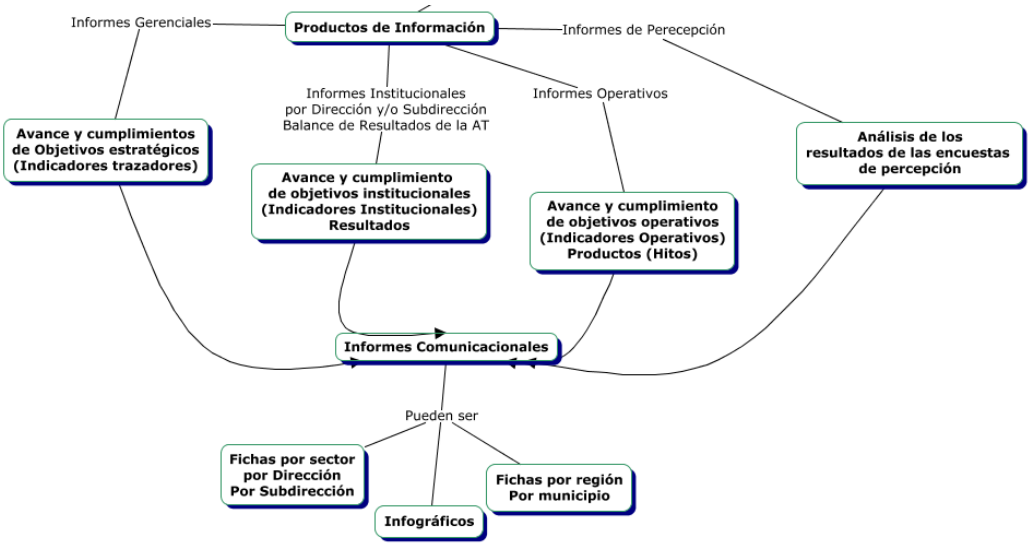
protocolos de trabajo establecidos y demás variables obtenidas durante las etapas de pre – diseño y diseño de la ATT, se ejecutará la rutina de cargue de información sobre los avances de la ATT de acuerdo con lo establecido en la cadena de valor

Paso 4: **Realización de seguimiento y control**

En la operación del sistema le corresponde a la administración del sistema la revisión de los datos reportados y el análisis de consistencia de los mismos. Igualmente deberá desarrollar la estrategia de capacitación para el buen uso del sistema por parte de los usuarios del mismo

Paso 5. **Productos básicos de información**

Una vez el Sistema de Seguimiento a la ATT ha comenzado a producir información que permita el seguimiento a las metas establecidas en los productos y servicios de ATT por parte de las unidades técnicas del DNP que los desarrollan, el siguiente paso consiste en darle uso a estos datos. Para ello es necesario definir los productos que el sistema debe elaborar. Se plantean los siguientes productos:



De esta manera, se espera que el paso a paso anteriormente expuesto, se adopte por parte de todas las dependencias del DNP que cuentan con productos o servicios de ATT. Como consecuencia, por supuesto, de la entrada en operación de la presente política, y en especial observancia del cumplimiento de la lógica de trabajo para la llegada a territorio, así como los procedimientos que la entidad establezca para tal fin.

Referencias bibliográficas

Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de Cultura Económica. México.

Bernal, E. y Garzón, V. (2014). Nueva Gerencia Pública el papel de las Autoridades Territoriales como Agentes de Cambio Institucional. Federación Colombiana de Municipios. Fundación Konrad Adenauer, Bogotá.
Corte Constitucional (Sentencia C-1051/01).
Decreto 1893 de 2021. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. DNP, Bogotá.
Decreto 1567 de 1998. Por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Presidencia de la República de Colombia, Bogotá.
DNP, (2022), Plan de Acción Institucional 2022 DNP, Bogotá.
DNP, (2022), Plan de Adquisiciones Bienes y Servicios DNP, Bogotá.
DNP, (2022), Resumen de la Política de Asistencia Técnica Territorial, Bogotá.
DNP. (2021). Manual de Contenidos Periodísticos y de Manejo de Crisis ante los Medios De Comunicación: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-GC-01%20Manual%20Contenidos%20Period%C3%ADsticos.Pu.pdf
DNP, (2020), Procedimiento Planeación y Mantenimiento del Modelo de Operación, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Coordinación y Articulación, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión de la información, conocimiento e innovación, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Monitoreo Seguimiento y Control, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Asistencia Técnica, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión Contractual, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión Financiera, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión Administrativa, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos Gestión TIC, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión de Comunicaciones, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión Jurídica, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Gestión Evaluación, Bogotá.
DNP, (2020), Procesos de Planeación y Gestión Institucional Orientada a Resultados, Bogotá.
DNP, (2020). Procedimiento publicación de productos editoriales. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/Modelo-operacion-procesos/procesos-apoyo/Paginas/gestion-tic.aspx
DNP (2019). Estado del Arte del Fortalecimiento Institucional Territorial desde la perspectiva del DNP 1983 – 2018. DDDR - Subdirección de Fortalecimiento Institucional Territorial. Bogotá.
DNP (2018). Guía para la formulación y seguimiento de la planeación institucional. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
DNP (2016). Kit de seguimiento. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
DNP (2013). Orientaciones para que un alcalde o gobernador diseñe o implemente un sistema de seguimiento a su plan de desarrollo. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
DNP (2012). Guías para la gestión pública territorial: Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales El plan de desarrollo 2012-2015. DDT. Bogotá.
DNP (1998). Evaluación del Programa Mejor Gestión de los Departamentos - PMGD: informe evaluativo del PMGD. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
Egaña, R. (2015). Fortalecimiento Institucional: Una mirada desde la experiencia. Artículo preparado para la publicación del CLAD en el XX aniversario del Congreso CLAD. Perú.
Fedesarrollo (2011). Diseño de un Índice de Capacidad Institucional para la Efectividad del Gasto Público. Informe final. USAID. Bogotá.

Falleti, T. G. (2006). Una teoría secuencial de la descentralización: Argentina y Colombia en perspectiva comparada. (IDES, Ed.) Desarrollo Económico, 46(183), 317-352.
Falleti, T. G. (2010). Decentralization and subnational politics in Latin America. Lexington, Kentucky, Estados Unidos: Cambridge University Press.
García, M. y García, M. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID
Mayntz, R. (1993). Governing Failure and the problem of governability: Some comments and the problem of governability. En Kooiman, J (Ed.). Moder Gobernance. Londres.
Moore, M. (1995), Creating Public Value. Strategic Management in Government, Harvard University Press, USA
PNUD (2015). Guía 3: Intercambio de Experiencias y el Comité Local de Seguridad Ciudadana t Construcción de Paz. Programa de Prevención de las Violencias. Panamá.
Rodríguez Cruz, J.P. (2014). El principio de la autonomía territorial de los municipios y departamentos en Colombia, análisis y perspectivas desde la jurisprudencia de la Corte Constitucional 1992-2012. Summa Iuris, Bogotá.
Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Departamento de Política y Cultura. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México.
USAID. (2018). Evaluación de Procesos y Resultados del Portal Territorial de Colombia. Consultoría

Realizo: Edgar Bernal Romero
Reviso y aprobó**: Roberto Núñez Vega. Director de Estrategia Regional**