



**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

*Departamento Administrativo de Planeación*

**DOCUMENTO TÉCNICO PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LAS  
CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS MUNICIPIOS DEL  
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA”**

Santiago de Cali, abril de 2021

**TABLA DE CONTENIDO**

1. CONCORDANCIA CON LOS PLANES DE DESARROLLO Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE – ODS.....	7
1.1. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD” .....	7
1.2. Plan Departamental de Desarrollo 2020 – 2023 “VALLE INVENCIBLE” ....	7
1.3. Planes de Desarrollo Municipales. ....	7
1.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.....	10
2. MARCO CONCEPTUAL .....	11
2.1. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales .....	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
3.1. Una mirada socioeconómica del Valle del Cauca. ....	17
3.2. Capacidades Institucionales.....	21
3.2.1. Medición de Desempeño Municipal (MDM).....	23
3.2.2. Índice de Desempeño Institucional (IDI).....	44
3.2.3. Índice de Desempeño Fiscal (IDF). ....	70
3.3. Criterios de Selección. ....	97
3.3.1. Índice de Desempeño Institucional – IDI.....	98
3.3.2. Medición de Desempeño Institucional - MDM.....	100
3.3.3. Índice de Desempeño Fiscal - IDF .....	100
3.4. Problema Central .....	101
3.4.1. Causas Directas del Problema. ....	101
3.4.2. Causas Indirectas del Problema. ....	102
3.4.3. Efectos Directos del Problema.....	102
3.4.4. Efectos Indirectos del Problema. ....	102
4. LOCALIZACIÓN .....	102
5. JUSTIFICACIÓN.....	104
6. OBJETIVOS.....	106

6.1. Objetivo General .....	106
6.2. Objetivos Específicos .....	106
7. POBLACIÓN AFECTADA Y BENEFICIADA.....	106
8. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES .....	107
8.2. Identificación de los participantes .....	107
8.1. Análisis de los participantes .....	107
9. DESCRIPCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	108
9.1. Alternativa 1. ....	108
9.2. Alternativa 2 .....	108
10. DESCRIPCIÓN ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA.....	108
11. METODOLOGÍA.....	123
11.1. Capacitaciones en Temas Técnicos para el Fortalecimiento Institucional 123	
11.2. Jornadas de Acompañamiento. ....	132
12. TALENTO HUMANO. ....	133
13. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	135
14. PRESUPUESTO .....	136
15. CRONOGRAMA.....	138

### LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Planes de Desarrollo Municipales .....	7
<b>Tabla 2.</b> Tasa de crecimiento exponencial microrregiones del Valle (2005-2018) 18	
<b>Tabla 3.</b> Proporción de personas con NBI microrregiones del Valle .....	18
<b>Tabla 4.</b> Pesos relativos en la generación de Valor Agregado microrregiones del Valle .....	19
<b>Tabla 5.</b> Proporción de personas con NBI subregiones del Valle .....	21
<b>Tabla 6.</b> Calificación de la Medición de Desempeño Municipal .....	24
<b>Tabla 7.</b> Resultado promedio del grupo inicial .....	29

<b>Tabla 8.</b> Promedio MDM y sus componentes por Micro-Regiones del Valle del Cauca 2016 a 2018. ....	31
<b>Tabla 9.</b> Mejores y peores desempeño de las variables de MDM del Valle del Cauca .....	43
<b>Tabla 10.</b> Distribución de las Dotaciones Iniciales Valle Cauca Municipios Seleccionados. ....	44
<b>Tabla 11.</b> Interpretación puntajes IDI. ....	48
<b>Tabla 12.</b> De resultados de grupos Par. ....	49
<b>Tabla 13.</b> Resultado IDI 2017 por municipios del Valle del Cauca.....	59
<b>Tabla 14.</b> Antigua metodología IDF: 6 indicadores .....	70
<b>Tabla 15.</b> Nueva metodología IDF 2019: dos dimensiones .....	75
<b>Tabla 16.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 1.....	82
<b>Tabla 17.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 3.....	83
<b>Tabla 18.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 4.....	84
<b>Tabla 19.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 5.....	85
<b>Tabla 20.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	86
<b>Tabla 21.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	87
<b>Tabla 22.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	89
<b>Tabla 23.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	90
<b>Tabla 24.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	91
<b>Tabla 25.</b> Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6.....	92

<b>Tabla 26.</b> Resultados promedio IDI en alcaldías según tipologías.....	98
<b>Tabla 27.</b> Resultados promedio IDI en alcaldías según tipologías y Microregiones. .....	99
<b>Tabla 28.</b> Resultados IDI por regiones.....	99
<b>Tabla 29.</b> Resultados MDM por Microregiones .....	100
<b>Tabla 30.</b> Resultados IDF por Microregiones.....	101
<b>Tabla 31.</b> Población por género y etaria. ....	106
<b>Tabla 32.</b> Identificación de los participantes .....	107

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Esquema de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional .....	14
<b>Figura 2.</b> Estructura de la Medición del Desempeño Municipal .....	24
<b>Figura 3.</b> Grupos de Dotaciones Iniciales.....	25
<b>Figura 4.</b> Estructura de la medición de las Dotaciones iniciales .....	26
<b>Figura 5.</b> Estructura componente de Gestión .....	27
<b>Figura 6.</b> Estructura componente de Resultados.....	27
<b>Figura 7.</b> MDM y componentes: evolución años 2017, 2018 y 2019 Micro-Región Centro Sevilla. ....	35
<b>Figura 8.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Centro Tuluá..	36
<b>Figura 9.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Centro Buga. .	36
<b>Figura 10.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Norte Cartago. .....	37
<b>Figura 11.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Norte Zarzal - Roldanillo.....	38
<b>Figura 12.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Pacifico.....	39
<b>Figura 13.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Sur Cali.....	39
<b>Figura 14.</b> MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Sur Palmira..	40
<b>Figura 15.</b> Porcentaje municipal por clasificación del MDM 2018.....	42

<b>Figura 16.</b> 7 dimensiones del MIPG. ....	46
<b>Figura 17.</b> Resultados del IDI 2019, por Departamento .....	53
<b>Figura 18.</b> Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología C.....	54
<b>Figura 19.</b> Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología D.....	55
<b>Figura 20.</b> Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología E.....	57
<b>Figura 21.</b> Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología F.....	58
<b>Figura 22.</b> Resultado de dimensiones por Micro-Región 2018.....	60
<b>Figura 23.</b> Resultados de dimensiones por micro-región 2019 .....	61
<b>Figura 24.</b> Ranking de políticas Centro Buga .....	62
<b>Figura 25.</b> Ranking de políticas Centro Sevilla Caicedonia .....	63
<b>Figura 26.</b> Ranking de políticas Centro Tuluá.....	64
<b>Figura 27.</b> Ranking de políticas Norte Cartago.....	65
<b>Figura 28.</b> Ranking de políticas Norte Zarzal.....	66
<b>Figura 29.</b> Ranking de políticas Sur Cali .....	68
<b>Figura 30.</b> Ranking de políticas Sur Palmira.....	69
<b>Figura 31.</b> Comportamiento progresivo (2000-2018) de los municipios del Valle. 78	
<b>Figura 32.</b> Resultados IDF 2019 para los municipios del Valle del Cauca: orden descendente.....	79
<b>Figura 33.</b> Resultados promedio IDF 2019 según entornos de desarrollo (tipologías): municipios del Valle del Cauca.....	80
<b>Figura 34.</b> Resultados promedio IDF 2019 según el grupo de capacidades iniciales: municipios del Valle del Cauca.....	81
<b>Figura 35.</b> Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: Micro-Regiones Norte-Cartago (a) y Norte-Zarzal-Roldanillo (b) .....	93
<b>Figura 36.</b> Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregión Pacífico .....	94
<b>Figura 37.</b> Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregiones Centro-Sevilla-Caicedonia (a), Centro-Tuluá (b) y Centro-Buga (c) .....	94

**Figura 38.** Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregiones: Sur-Cali (a) y Sur-Palmira (b)..... 95

## **FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

### **1. CONCORDANCIA CON LOS PLANES DE DESARROLLO Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE – ODS.**

#### **1.1. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD”**

- Pacto: 3015 – XV. Pacto por una gestión pública efectiva
- Línea: 301501 - 1. Transformación de la administración pública.
- Programa: 4599 – Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial.

#### **1.2. Plan Departamental de Desarrollo 2020 – 2023 “VALLE INVENCIBLE”**

- Línea Estratégica Territorial: Gestión territorial compartida para una buena gobernanza
- Línea de acción 505: Descentralización y desarrollo territorial.
- Programa 50502: Gobernanza territorial estratégica.
- Subprograma 5050201: Asesoría y asistencia técnica territorial.

#### **1.3. Planes de Desarrollo Municipales.**

**Tabla 1.** Planes de Desarrollo Municipales

ITEM	MUNICIPIO	PDM	ESTRATEGIA	PROGRAMA
1	Alcalá	ALCALÁ PROGRESO Y CORAZÓN	Pacto por el Desarrollo Territorial y Tecnológico	Fortalecimiento Institucional

ITEM	MUNICIPIO	PDM	ESTRATEGIA	PROGRAMA
2	Ansermanuevo	ANSERMANUEVO: EQUITATIVO Y EMPRENDEDOR	Ansermanuevo de Cara a la Comunidad y la Convivencia	Todos somos Planeación
3	Argelia	HEMOS HECHO MUCHO, UNIDOS HAREMOS MÁS	Unidos Haremos más Gobernanza y Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial
4	Bolívar	BOLÍVAR UNIDO POR UN CAMBIO PRODUCTIVO Y JUSTO	Desarrollo Institucional	Unidos por un Bolívar con gobernanza pública y prácticas de buen gobierno
5	Cartago	ES CONTIGO CARTAGO	Gobierno Eficaz	Gobierno eficaz, digital y transparente.
6	El Águila	EL ÁGUILA SIGUE PROGRESANDO CON EQUIDAD Y RESULTADOS	Institucionalidad y Gobernabilidad	Fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial.
7	El Cairo	CONSTRUYAMOS UNIDOS NUESTRO PROGRESO	Fortalecimiento Institucional para el Mejoramiento de la Función Pública	Gestión pública eficiente, eficaz y oportuna.
8	El Dovio	PARA VOLVER A CREER	Pacto por el Dovio Eficiente	Pacto por el Dovio con buen gobierno
9	La Unión	ME LA JUEGO POR LA UNIÓN	La Unión Participativa y Planificada. Nos la Jugamos por una Administración de Calidad y Eficiente	Fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial

ITEM	MUNICIPIO	PDM	ESTRATEGIA	PROGRAMA
10	La Victoria	NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS	Nuevos Tiempos de Gobernabilidad y Participación con Inclusión	Gobernanza y governabilidad para la gestión efectiva.
11	Obando	TODOS POR OBANDO	Institucionalidad al Servicio de Todos	Todos por el fortalecimiento de la capacidad Institucional.
12	Roldanillo	NUESTRO COMPROMISO ES CON ROLDANILLO	Nuestro Compromiso es con el Gobierno Transparente y Eficiente	Desarrollo y modernización institucional
13	Toro	TORO SOMOS TODOS	Toro Participa y Construye Confianza para Todos, Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento institucional
14	Ulloa	ULLOA CORAZÓN DEL EJE	Gestionando Transformación	Fortalecimiento institucional.
15	Versalles	UNIDOS POR EL BIENESTAR DE LA FAMILIA VERSALLENSE	Desarrollo Institucional y Gobernabilidad	Fortalecimiento de la convivencia y la seguridad ciudadana.
16	Zarzal	UNIDOS TRABAJANDO, ZARZAL PROGRESANDO	Zarzal, Gobierno Para Servir	Gestión pública efectiva, transparente y de servicio

Fuente: elaboración propia.

#### **1.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS**

La línea Estratégica gestión territorial compartida para una buena gobernanza, del Plan de Desarrollo Departamental, se relaciona con 11 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- ODS 1. Fin de la Pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- ODS 3. Salud y Bienestar: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- ODS 4. Educación de Calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
- ODS 5. Igualdad De Género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- ODS 6. Agua Limpia y Saneamiento: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- ODS 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ODS 9. Industria, Innovación e Infraestructura: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- ODS 10. Reducción de las Desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS 12. Producción y Consumo Responsables: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ODS 16. Paz Justicia e Instituciones Sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales**

El fortalecimiento de las capacidades institucionales en las Entidades Territoriales es fundamental para la gestión pública de las mismas. Sin el mejoramiento constante del fortalecimiento institucionales se obtiene una capacidad menor de administración eficiente y eficaz por parte de la entidad, sumado a la implementación inadecuada de las políticas públicas. De manera que, de las capacidades institucionales depende la consecución de los objetivos de gobierno y el tratamiento de asuntos públicos (Rosas, 2019; Rosas, 2015; Alonso et. al, 2015; Palermo, 2018 y Completa, 2016) y, entendiendo que las necesidades institucionales de una política específica depende del nivel de la capacidad institucional (Willems y Baumert, 2003); tanto en el orden municipal como departamental, las Entidades Territoriales deben fortalecer permanentemente sus procesos, esto gracias a los diferentes progresos en la administración pública del país, evidenciada por medio de actualizaciones y creación de nuevos sistemas de información, normas, modelos de gestión y otro tipo de mejoras del sector público.

El fortalecimiento de las capacidades institucionales conlleva al mejoramiento de las “políticas públicas, donde el actor gubernamental tiene la capacidad de procesar las acciones que la sociedad civil demanda y establecer las estrategias correctas para lograr que la participación cívica incide en las decisiones de los asuntos públicos” (Valenzuela, 2012, pág. 126). En este sentido, el desafío planteado por el mejoramiento de las capacidades institucionales tiene un impacto directo en la consecución de los objetivos propuestos por una organización, que en este caso serían las Entidades Territoriales. También, en palabras de Rosas (2008), el fortalecimiento de capacidades institucionales es el proceso a través del cual la institución pública mejora “sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible (...), desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio” (págs. 122-123).

Así pues, la capacidad institucional está integrada por dos componentes, según menciona Rosas (2008), siendo estas la capacidad administrativa, la cual “hace alusión a las habilidades técnico–burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales” y las capacidades políticas que se refieren 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”.

Asumiendo, que la “capacidad institucional como un proceso que no se limita al aparato organizacional, sino que también a la relación entre el ámbito organizacional y todos aquellos actores que de manera directa o indirecta están vinculados con los problemas públicos” (Huertas, 2019, pág. 95).

Es decir, que para la generación y el fortalecimiento institucional, debe implicarse necesariamente estos dos tipos de capacidades, una de tipo administrativa, técnica y burocrática, que podrá tener como objetivos la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y el mejoramiento continuo en el desarrollo de sus prácticas habituales y otra de tipo política o relacional, la cual tendrá como meta la generación de esfuerzos, sinergias y gobernanzas multiniveles, que permitan encarar los desafíos de orden regional, en el marco de la asociatividad territorial.

La puesta en marcha de estas capacidades institucionales, sumado a otro tipo de prácticas asociadas en el marco del ciclo de la gestión pública, y que se identifiquen como pertinentes según la caracterización territorial identificada, como lo es la capacidad fiscal y el gasto público territorial, podrán finalmente conducir a un proceso integral de fortalecimiento institucional y con ello, la consecución del buen gobierno público de las entidades y organizaciones involucradas, que como principio rector del ejercicio de la política pública, se constituye también en meta y propósito primario en la esfera de lo público, tanto a nivel nacional como subnacional.

El Centro de Investigación Económica y Social - Fedesarrollo (2011) expone la importancia de la organización de las entidades, pero sobre todo la capacidad institucional a la hora de ejecutar los recursos públicos. De esta manera, se hace especial énfasis en el desarrollo de una capacidad institucional para la efectividad del gasto público; en la que se fortalezca la capacidad de las instituciones públicas en realizar inversiones y gastos de acuerdo al presupuesto que tengan aprobado, sumado, a la entrega eficiente de bienes y servicios, provistos en cada una de las políticas y los programas a implementar.

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2009), el “desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (pág. 2). Y, de acuerdo a las orientaciones del PNUD en esta materia, los nuevos enfoques de desarrollo de capacidades hacen énfasis especial en el fortalecimiento de capacidades endógenas, es decir, la construcción de habilidades

y competencias locales, propias y de acuerdo a la identificación de necesidades específicas del territorio.

Por otro lado, los alcances en gobernanza y de capacidad estatal son incrementados al fortalecer las capacidades institucionales (Domínguez, 2010). En términos de políticas públicas de protección social y mitigación de la población, Tassara (2015) alude la importancia del fortalecimiento de las capacidades institucionales para los funcionarios que estén involucrados en la elaboración de políticas públicas de este tipo. Así se podrá tener un espectro más amplio de programas para adoptar e implementar en materia de política pública estatal, una gestión más integral con mejores criterios de decisión en implementación. Por su parte, Portales (2014) afirma que el fortalecimiento de las capacidades no solo permite consolidar el capital social, sino la creación de estrategias orientadas al desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Lo mencionado conlleva a las Entidades Territoriales capacitarse de manera constante para favorecer el proceso de aprendizaje, retroalimentación y capacidad de adaptación. De manera que:

Para alcanzar un desarrollo territorial sostenible y equitativo, y profundizar la descentralización como medio para el fortalecimiento de las capacidades territoriales, es importante que las entidades territoriales cuenten con instituciones capaces de generar rentas propias y de proveer bienes y servicios eficientemente de acuerdo con las necesidades de su población, de modo que garanticen intervenciones directas sobre el bienestar de la población (Angulo, et. al, 2018, pág. 6).

Por tanto, los procesos y procedimientos desarrollados por cada Entidad Territorial, requieren actualización de manera constante para la mejora continua en diferentes ámbitos como en el de la toma de decisiones. La generación de capacidades institucionales a nivel territorial permitirá a las organizaciones, entidades y actores participantes en el ejercicio de la función pública, robustecer su desempeño misional, de forma tal, que puedan avanzar en la obtención de metas y objetivos propuestos en sus marcos de referencia locales (planes de desarrollo) y mitigar el impacto que pueda desencadenar problemáticas como la recientemente vista a raíz de la pandemia del Covid-19, que sin duda, no afecta por igual a todas las regiones y municipios en Colombia, poniendo en prueba, en gran parte, su nivel de fortalecimiento institucional.

El Fortalecimiento Institucional es primordial en el desarrollo de todo el ciclo de la gestión pública, caracterizándose mediante los principios del buen gobierno y el buen ejercicio de la política territorial. La apropiación de las diferentes habilidades indicadas, desarrolladas por la Entidad Territorial (dimensión organizacional) y sus integrantes (dimensión individual) durante la ejecución de sus tareas y labores, se puede denominar como Capacidades, las cuales se clasificarán en tres grupos, que están referenciados de acuerdo al nivel de relación con los diferentes actores involucrados, interesados e indicadores de gestión relacionados.

**Figura 1.** Esquema de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional



Fuente: elaboración propia.

- **Capacidad Política:** esta capacidad está relacionada con la gestión interinstitucional de la Entidad a nivel Territorial, ya sea municipal, departamental, nacional o internacional. Representa el nivel de asociatividad y articulación nacional, subnacional y supranacional.
- **Capacidad de Gestión Administrativa:** es la capacidad que tiene la entidad territorial para actuar de manera eficiente y eficaz, mediante un enfoque de mejora continua, creando efectos positivos en la gestión pública. Representa el nivel de desempeño institucional y la obtención de resultados que conduzcan al desarrollo.

- **Capacidad de Gasto Público:** se relaciona con la ejecución financiera, la disponibilidad de rentas y recursos propios y su magnitud de la inversión. Representa el nivel de autonomía financiera y dependencia económica.

En el correcto desarrollo de estas tres capacidades se identifican 11 temáticas que intervienen de manera transversal en el ciclo de la gestión pública, las cuales, tanto organizaciones de carácter público como sus servidores deben fortalecer en pro de la generación del buen gobierno, como se aprecia a continuación:

1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
  2. Sistemas de Información.
  3. Rendición de Cuentas.
  4. Participación Ciudadana.
  5. Finanzas Públicas Territoriales.
  6. Contratación Estatal (Implementación de SECOP II).
  7. Gerencia Pública.
  8. Políticas Públicas.
  9. Evaluación de Impacto Ambiental.
  10. Gestión del Talento Humano en el Sector Público.
  11. Ética y Función Pública.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión:** la simplificación y la integración de los sistemas administrativos de las entidades, junto a la gestión de calidad, el objetivo de esta temática es la articulación con los sistemas de control interno para optimizar los procesos internos de la entidad y lograr que sean sencillos y más eficientes.
  - **Sistemas de Información:** el objetivo principal planteado con esta temática es la correcta implementación de los sistemas de información de la administración pública. Como lo son los sistemas de información estatal y sus herramientas.
  - **Rendición de Cuentas:** por medio de esta temática se otorgarán los conceptos necesarios en cuanto a los contenidos requeridos para el desarrollo tanto del documento como la jornada de Rendición de Cuentas. La cual tiene como principal objetivo informar de los avances y procesos de la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación existentes en las diferentes políticas que se estén realizando en el territorio a la ciudadanía.
  - **Participación Ciudadana:** la entidad territorial por medio de esta temática y a través de esta capacidad robustecer los procesos institucionales orientados a fortalecer el derecho existente a la participación ciudadana. Incluyendo los diferentes ámbitos de concertación e interacción existentes de todos los actores

involucrados en cuanto a diagnósticos territoriales, la planificación, elaboración y ejecución de las diferentes políticas públicas y proyectos planteados por la administración territorial.

- **Finanzas Públicas Territoriales:** dentro del proceso de la gestión pública es de mucha importancia la orientación y el conocimiento que articula los diferentes elementos del sistema presupuestal, esto para la ejecución del presupuesto. Por lo que esta temática pretende indagar sobre cuál es el papel de estos elementos en el ciclo presupuestal y las etapas a seguir para la correcta planificación, elaboración, ejecución, evaluación y el desarrollo necesario en cuanto al seguimiento del presupuesto en los municipios y/o departamentos.
- **Contratación Estatal (Implementación de SECOP II):** esta temática tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias en términos conceptuales y normativos relacionados con la contratación del Estado y los actores claves pertenecientes a los diferentes procesos de planeación, tales como la selección de contratistas y la ejecución de contratos estatales, realizando una recopilación de manera simplificada de la normatividad asociada a esta temática. Se puede presentar de manera resumida en tres fases: primero, los fundamentos de la Contratación Estatal; segundo, las diferentes etapas de la contratación (la etapa pre contractual de la planeación, lo pertinente a la selección, la ejecución y liquidación); por último, los procesos de seguimiento, vigilancia y veeduría del desarrollo contractual del Estado, más la implementación de SECOP II).
- **Gerencia Pública:** en esta temática no solo se pretende ahondar en los elementos teóricos, conceptos y metodologías de la gerencia pública, sino también la toma de decisiones a través de una visión interdisciplinaria de la acción estatal.
- **Políticas Públicas:** con la finalidad de fortalecer al sector público en los procesos de modernización y racionalización institucional, esta temática tiene como objetivo establecer alternativas de solución frente a los problemas mediante la gestión de la organización pública.
- **Evaluación de Impacto Ambiental:** esta temática profundiza mediante bases teóricas y metodologías interdisciplinarias, la gestión para la prevención de los impactos ambientales potenciales de proyectos que afecten los componentes bióticos, físicos y sociales.
- **Gestión del Talento Humano en el Sector Público:** una Entidad Territorial no solamente busca tener servidores públicos capacitados, también busca que maximizar el rol estratégico que cada uno tiene fortalecer el desarrollo de

programas, políticas y estrategias que tengan un impacto positivo en la población, allí es donde radica la gestión del talento humano.

- **Ética y Función Pública:** el objetivo de esta temática es la de fortalecer la toma de decisiones de los funcionarios de la Entidad Territorial para que el interés público esté por encima del interés individual, todo mediante los principios de la ética de lo público, la integridad y la transparencia.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Una mirada socioeconómica del Valle del Cauca.**

El Valle del Cauca tiene como propósito dentro de su política de ordenamiento territorial el fortalecimiento de sus subregiones y aglomeraciones urbanas. En este sentido, se ha ahondado en los esquemas que permitan la asociatividad y los procesos de integración supramunicipal, para que así, mediante la organización, dinámicas e interacciones de los entes territoriales se logre la consolidación del desarrollo departamental.

Según las disposiciones de subregionalización y microrregionalización consignadas en el artículo 77 de la Ordenanza 513 de 2019, en el Valle del Cauca hay cuatro (4) subregiones y ocho (8) microrregiones.

#### ➤ **Norte**

- Norte-Cartago: El Águila, Ansermanuevo, El Cairo, Argelia, Cartago, Ulloa, Alcalá y Obando
- Norte-Zarzal-Roldanillo: Versailles, Toro, El Dovio, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Bolívar y Zarzal.

#### ➤ **Centro**

- Centro-Sevilla-Caicedonia: Caicedonia y Sevilla
- Centro-Tuluá: Trujillo, Bugalagrande, Riofrío, Andalucía, Tuluá y San Pedro
- Centro-Buga: Calima, Yotoco, Guadalajara de Buga, Restrepo y Guacarí

#### ➤ **Pacífico**

- Pacífico: Buenaventura

#### ➤ **Sur**

- Sur-Cali: Vijes, La Cumbre, Dagua, Yumbo, Santiago de Cali y Jamundí
- Sur-Palmira: Palmira, Ginebra, El Cerrito, Candelaria, Pradera y Florida.

A continuación, se esboza cada una de las microrregiones desde sus rendimientos comparados, en temas demográficos, sociales y económicos.

**Tabla 2.** Tasa de crecimiento exponencial microrregiones del Valle (2005-2018)

Micro- Región	Cabeceras	Centros Poblados y Rural Disperso
Norte-Cartago	0,60%	-0,90%
Norte-Zarzal-Roldanillo	0,90%	-1,00%
Centro-Sevilla-Caicedonia	0,20%	-0,80%
Centro-Tuluá	1,00%	1,30%
Centro-Buga	1,10%	0,30%
Pacífico	-1,60%	6,10%
Sur-Cali	0,70%	2,70%
Sur-Palmira	1,20%	1,80%

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2021).

A nivel de cabeceras, la microrregión Pacífico exhibió la tasa de decrecimiento más significativa (-1,6%). Pero al mismo tiempo, creció a un gran ritmo (6,1%) en la ruralidad. El territorio de Norte-Cartago tuvo un decrecimiento de su población rural muy significativo (-0,9%) en comparación con las otras microrregiones. Esto apoya la idea de que otras ciudades pequeñas están creciendo en sus núcleos urbanos, como lo mostró la PMC de electricidad para el periodo 1994-2009. Igualmente, la población rural de Norte-Zarzal-Roldanillo decreció.

La subregión centro mostró un comportamiento de concentración similar al Norte, pero con menor intensidad. Desde la microrregión Centro-Sevilla-Caicedonia hubo una tasa negativa de crecimiento poblacional (-0,8%). Hecho que apoya dicha idea. Por otro lado, en el Sur, las poblaciones de las microrregiones crecen en mayor medida en el sector rural.

**Tabla 3.** Proporción de personas con NBI microrregiones del Valle

Microrregión	Proporción de Personas en NBI (%)	
	Cabecera	Resto
Norte-Cartago	8,21	14,32

Norte-Zarzal-Roldanillo	6,77	14,96
Centro-Sevilla-Caicedonia	8,2	13,35
Centro-Tuluá	6,38	11,85
Centro-Buga	6,45	9,84
Pacífico	13,59	31,21
Sur-Cali	3,13	11,01
Sur-Palmira	6,09	8,78

Fuente: elaboración propia con base en (DANE, 2018).

Los núcleos urbanos tienen la mayor proporción de personas con NBI en la microrregión Pacífico (13,59%); lo mismo sucede con el sector centros poblados y rural disperso (31,21%). En el otro extremo de la microrregión Sur-Cali contó únicamente con un pequeño porcentaje de sus habitantes con NBI (3,13%). Pero a nivel rural, fue Sur-Palmira la que mostró el mejor rendimiento en ese sentido (8,78%). Centro-Buga también tiene menos del diez por ciento de su población, como proporción con NBI (9,84%). De la subregión Centro, la microrregión Centro-Sevilla-Caicedonia es la más pobre, desde este punto de vista de accesos. Aun así, Norte-Cartago y Norte-Zarzal-Roldanillo tienen más incidencia en necesidades básicas insatisfechas, en las cabeceras y el resto del territorio.

**Tabla 4.** Pesos relativos en la generación de Valor Agregado microrregiones del Valle

<b>Microrregión</b>	<b>Agregado peso relativo VA microrregiones (%)</b>
Norte-Cartago	4
Norte-Zarzal-Roldanillo	3
Centro-Sevilla-Caicedonia	1,1
Centro-Tuluá	6
Centro-Buga	6

Pacífico	5,2
Sur-Cali	60,2
Sur-Palmira	14,5

Fuente: elaboración propia con base en (DANE, 2017).

De todas las microrregiones, es Centro-Sevilla-Caicedonia quien menos aporta al PIB departamental (1,1%). Son Sur-Cali (60,2%) y Sur-Palmira (14,5%) quienes más aportan al valor agregado departamental. El resto de microrregiones aportan niveles que reflejan valores oscilantes entre (3%) y (6%).

Los flujos de servicios sociales se concentran mayoritariamente en la subregión Sur, inclusive irrigando sus beneficios en el norte del Cauca. En el Centro del Valle, se destacan las ciudades, de Guadalajara de Buga y Tuluá, en términos poblacionales y como prestadoras de servicios sociales, siendo esta última, a la suma, "un polo subregional importante de prestación de servicios sociales para la subregión Norte" (Gobernación del Valle del Cauca, 2013c). La capacidad institucional de esta última subregión mencionada no muestra la fortaleza que sí muestran Centro y primordialmente Sur. En este caso, son las ciudades de Zarzal (Norte del Valle), Pereira (Risaralda) y Armenia (Quindío) quienes abastecen las necesidades sociales de la subregión Norte. En el Pacífico vallecaucano hay insuficiencia para resolver las problemáticas sociales y se apoya mucho en la ciudad de Cali como prestadora de servicios (Gobernación del Valle del Cauca, 2013c).

Pero tal vez más preocupante que ello, es el hecho de que la debilidad institucional del Pacífico vallecaucano aporta en gran medida a generar mayores deficiencias (brechas) en términos de los resultados de pobreza, medida a partir de varias dimensiones de acceso a servicios del Estado. La ineficiencia en la administración pública de los presupuestos municipales y la ineficacia en la ejecución de inversiones estratégicas, destacan a la subregión Pacífico de entre sus semejantes en el departamento valluno. La subregión norte es la segunda con mayor necesidad de fortalecer su capacidad de generar valor público, como puede constatarse por la falta de prestación de servicios sociales y dependencia de otros departamentos para ello (Gobernación del Valle del Cauca, 2013c).

**Tabla 5.** Proporción de personas con NBI subregiones del Valle

Subregión	Proporción de Personas en NBI (%)	
	Cabecera	Resto
Norte	7,49	14,64
Centro	7,01	11,68
Pacífico	13,59	31,21
Sur	6,11	9,89

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2018).

En el año 2005, las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) urbanas fueron las más bajas en la subregión Centro (15,53%); la subregión Sur cuenta con el índice de NBI más bajo para la zona rural. Para ambos casos la subregión Pacífico exhibe las peores (más altas) cifras. La configuración socioespacial enfatizada en el valle geográfico absorbe oportunidades de desarrollo económico y las aleja del Pacífico (Gobernación del Valle del Cauca, 2013c).

Según la más reciente edición de este índice (2018), la incidencia de las NBI es más alta en la ruralidad, especialmente para el Pacífico (31,21%), seguido por Norte (14,64%), Centro (11,68%) y Sur (9,89%). Esta última subregión es la que tienen menos NBI, en promedio, en sus cabeceras (6,11%). Le siguen en orden de mejor a peor: Centro (7,01%), Norte (7,49%) y Pacífico (13,59%). Buenaventura es la ciudad con más alto NBI de todo el Valle del Cauca, tanto en el sector urbano como en los centros poblados y rural disperso.

### **3.2. Capacidades Institucionales.**

Tanto la Medición de Desempeño Municipal (MDM) como el Índice de Desempeño Institucional (IDI), junto al Índice de Desempeño Fiscal (IDF); son considerados instrumentos que permiten medir las “capacidades” de las entidades territoriales, para tener una línea base que permita conocer en qué aspectos se debe trabajar

para el mejoramiento de la efectividad y eficiencia<sup>1</sup> en la gestión y provisión de bienes y servicios. Más aún:

Medir el desempeño municipal es importante y necesario, sobre todo para orientar la toma de decisiones hacia la implementación de políticas públicas que aumenten el desarrollo territorial equilibrado y sostenido, para incentivar el liderazgo de las entidades territoriales en la gestión de los nuevos retos a los que se enfrentan y para mejorar la relación Estado-Ciudadano (Angulo et. al, 2018, pág. 7).

En primer lugar, el MDM, tiene como propósito, frente al mejoramiento de las capacidades institucionales: la medición, comparación y ordenación de los municipios de acuerdo a su desempeño integral. Lo anterior se puede entender como la capacidad, tanto de gestión como de resultados de desarrollo, teniendo en cuenta las capacidades iniciales de las entidades territoriales “para incentivar una mejor gestión, calidad del gasto y la inversión orientada a resultados” (Angulo, et. al, 2018, pág. 12).

Por otro lado, el IDI tiene como objetivo la medición de la capacidad de las entidades públicas “de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad”, o en otras palabras, de generar más valor público (Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP, 2019). Lo anterior bajo un contexto de integridad, legalidad y transparencia.

Mientras que el IDF, busca conocer el balance pertinente y la ejecución adecuada de los recursos económicos que posee una entidad territorial. Por ello, los principales indicadores relacionados con la institucionalidad en las microrregiones del departamento son: Medición del Desempeño Institucional – MDM, Índice de Desempeño Institucional – IDI e Índice de Desempeño Fiscal – IDF.

---

<sup>1</sup> El fortalecimiento de las capacidades de las Entidades Territoriales permitirá obtener una mejor eficiencia, aquella que no está en la cantidad mínima de recursos a utilizar en la consecución de un objetivo, sino, aquella que yace en el uso adecuado de los mismos, dando una respuesta satisfactoria a las necesidades intrínsecas en los objetivos trazados. De esta manera, pensar en la eficiencia en sí conlleva a pensar el modo de asumirla, y no solo ello, también implica entender cómo debe ser la toma de decisiones, sí sobre el modo en el que se utilicen los recursos sin importar su cuantía sino en la máxima calidad posible, o en qué modo se pueden emplear una cantidad mínima de recursos sin sacrificar el rigor de calidad suficiente en la consecución del objetivo de la organización, lo cual será desarrollado más adelante (Robbins y Coulter, 2005; Da Silva, 2002).

### **3.2.1. Medición de Desempeño Municipal (MDM)**

La Medición de Desempeño Municipal [MDM] es un instrumento de planeación, utilizado por el Departamento de Planeación Nacional [DNP] para medir la capacidad de gestión administrativa e institucional (en términos de resultados) que tienen los municipios en aras de proveer eficazmente bienes y servicios públicos a la ciudadanía (DNP, 2019). La medición del indicador incluye aspectos metodológicos que permiten ordenar y comparar los resultados de las instituciones entre grupos de similares características, a estos grupos se les denominan Grupos Comparables de Municipios (DNP, 2019). Esta metodología es innovadora porque al enfocarse en comparar entidades territoriales de cualidades similares, permite generar evaluaciones y conclusiones más útiles para la planeación de políticas más plausibles.

Con el fin de ordenar los municipios, se establecen una serie de indicadores con las que se definen 6 grupos, a esta medición se le llaman Dotaciones Iniciales y consta de las siguientes variables:

- Ingresos tributarios y no tributarios per cápita (promedio 4 años).
- Densidad empresarial.
- Valor agregado (promedio 4 años).
- Tamaño de la población.
- % de población en cabecera.
- Densidad poblacional.
- Pertenencia al SC (Economías de aglomeración).

La Medición de Desempeño Municipal (MDM) es un marco conceptual de evaluación del desempeño más sencillo y accesible, ajustado a las realidades de las entidades territoriales. Este marco facilita la orientación para las decisiones de política pública de desarrollo territorial de manera más articulada; también, que se incentive la gestión de los recursos orientada a la consecución de resultados de desarrollo en los gobiernos locales; en tercer lugar, que la información recaudada sea pública para un mayor control social por parte de la ciudadanía. En este sentido, la Medición de Desempeño Municipal (MDM) permite:

Medir, ordenar y comparar los resultados del desempeño integral que las entidades territoriales logran en un año, entendiendo como desempeño la capacidad de gestión y de consecución de resultados que posee una administración, teniendo en cuenta el conjunto de dotaciones iniciales con que cuenta cada municipio (DNP, 2019, pág. 5).

### 3.2.1.1. Componentes del Indicador

La MDM cuenta con dos componentes para realizar la medición del desempeño municipal: El primero es un componente de gestión que incluye aquellas acciones y decisiones que adelanta la administración local orientadas a un mayor bienestar de la población y desarrollo; el segundo es un componente de resultados que consolida los elementos de bienestar de la población como fin último de la política pública (DNP, 2019, pág. 5).

**Figura 2.** Estructura de la Medición del Desempeño Municipal



Fuente: (DNP, 2019)

Por otra parte, el resultado final de la MDM se obtiene mediante la verificación de los cambios entre un año y otro (por ejemplo, entre 2017 y 2018). Los resultados se interpretan de acuerdo a los grupos de capacidades y los rangos propuestos por el DNP, y este resultado final se clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 6.** Calificación de la Medición de Desempeño Municipal

Calificación	Puntaje
Bajo	Menos de 45 puntos
Medio	Entre 45 y 55 puntos
Alto	Más de 55 puntos

Fuente: (DNP, 2019)

### 3.2.1.2. Metodología del Indicador

La construcción de la MDM pasa por cuatro fases. La primera fase hace referencia a la definición y construcción de los grupos de Dotaciones Iniciales, bajo la consideración de siete variables. En la segunda fase se construye el componente de Gestión, que cuenta con cuatro dimensiones y doce variables. En la tercera fase se realiza el componente de Resultados, que cuenta igualmente con cuatro dimensiones y doce variables. Por último, en la cuarta fase se agregan los resultados para obtener un indicador consolidado denominado Índice Final de Medición del Desempeño Municipal. A continuación, se explica la composición de cada componente y el conjunto de dotaciones iniciales.

### 3.2.1.3. Dotaciones Iniciales

Las dotaciones iniciales se definen como los recursos y condiciones que presenta una entidad territorial que delimitan el alcance en su gestión para la provisión de bienes y servicios (resultados) de una administración. La idea central de esta condición es realizar grupos de similares condiciones, bajo los cuales las unidades de análisis se puedan comparar sin obviar sus heterogeneidades. Por ejemplo, los niveles de dotaciones con los que inicia un alcalde su primer año de gobierno no es el mismo de otros municipios, lo que puede generar disparidades en los resultados, pues las entidades con mayor población, como las ciudades capitales, tienden a mostrar un mayor desarrollo porque cuentan con mayores recursos al iniciar un periodo de gobierno.

**Figura 3.** Grupos de Dotaciones Iniciales.



Fuente: (DNP, 2020)

Debido a lo anterior, es necesario la creación de un indicador que permita asignar cada municipio a un grupo específico que cuente con capacidades similares que permitan la comparación. Por esta razón, la medición de las dotaciones iniciales

está compuesta por tres subcomponentes: Recursos, que mide el nivel de recursos con que dispone una entidad en cada periodo; el subcomponente Económico, que observa el desarrollo económico de la entidad y el subcomponente Urbano, que observa cuestiones como el tamaño de la población, la densidad poblacional y la pertenencia al Sistema de Ciudades, entre otras (DNP, 2017).

**Figura 4.** Estructura de la medición de las Dotaciones iniciales

<b>Recursos</b> (33,3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos tributarios y no tributarios per cápita (promedio 4 años).</li> </ul>
<b>Económicas</b> (33,3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Densidad empresarial.</li> <li>• Valor agregado (promedio 4 años).</li> </ul>
<b>Dimensión Urbana</b> (33,3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la población.</li> <li>• % de población en cabecera.</li> <li>• Densidad poblacional.</li> <li>• Pertenencia al SC (Economías de aglomeración).</li> </ul>

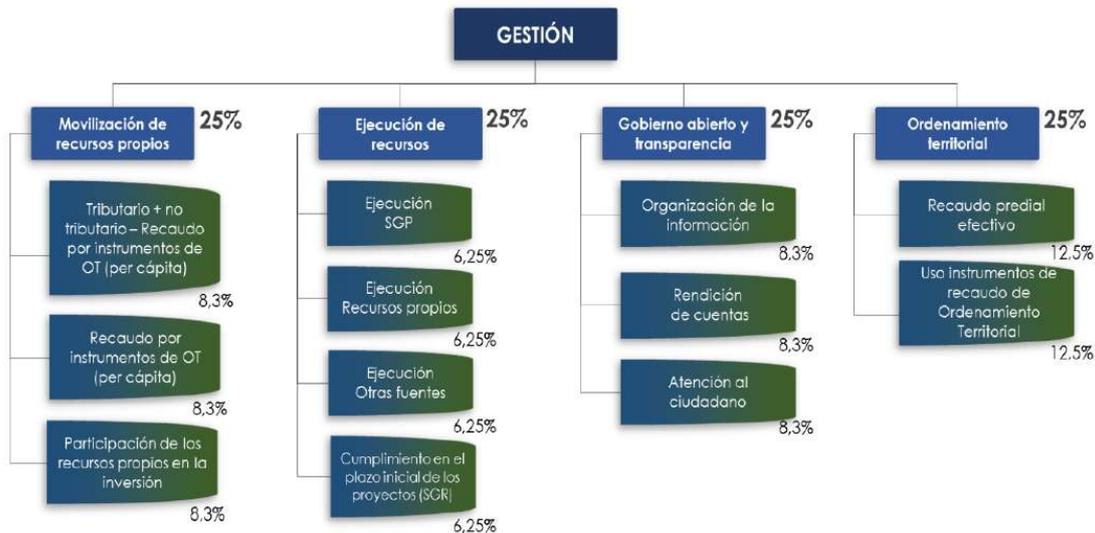
Fuente: (DNP, 2019).

#### 3.2.1.4. Componente de Gestión:

Este componente se define como el conjunto de características, acciones y/o decisiones realizadas por una entidad territorial, encaminadas a lograr un mayor bienestar y desarrollo de su población. Así, el componente se divide en cuatro subcomponentes: (1) Movilización de Recursos, que tiene en cuenta la participación y procedencia de las fuentes de ingreso; la (2) Ejecución de Recursos, que se centra en el efectivo uso de los recursos de acuerdo a su fuente; el (3) Gobierno Abierto y Transparencia, que mide la organización interna de una institución y su difusión y el (4) Ordenamiento Territorial, que hace referencia a los instrumentos de recaudo efectivo predial y al uso de estos instrumentos (DNP, 2017).

La composición y pesos porcentuales de cada subcomponente dentro del componente de Gestión se muestra en la siguiente Figura.

**Figura 5. Estructura componente de Gestión**



Fuente: (DNP, 2019).

### 3.2.1.5. Componente de Resultados

El objetivo de las entidades territoriales es la provisión de los bienes y servicios de calidad que su población demande. En este sentido, las administraciones locales deben realizar programas y proyectos que atiendan dichas necesidades, que ayuden a mejorar el bienestar y reducir las brechas socioeconómicas entre sus habitantes. Para medir la consecución de resultados en materia de desarrollo y bienestar, la metodología planteó cuatro dimensiones que por ley deben satisfacer las entidades; estas son: la dimensión de (1) Educación que mide la cobertura en los diferentes grados y los resultados en las pruebas saber; la dimensión de (2) Salud, que tiene en cuenta la mortalidad infantil, la tasa de vacunación y la cobertura del sistema de salud; la dimensión de (3) Servicios, que mide la cobertura de los servicios de alcantarillado, acueducto, energía eléctrica e internet; por último, la dimensión de (4) Seguridad, que mide los niveles de hurtos, homicidios y violencia intrafamiliar. La composición del componente de Resultados y sus pesos porcentuales se muestran en la siguiente Figura.

**Figura 6. Estructura componente de Resultados**



Fuente: (DNP, 2019).

### 3.2.1.6. Índice final de Medición del Desempeño Municipal (MDM)

Después de asignar cada municipio a un grupo de dotaciones iniciales, de calcular el valor de las diferentes variables en los componentes y de ponderarlas de acuerdo a su peso, se procede a calcular un índice final que permita asignar un puntaje, entre cero y cien, que permite comparar los resultados entre un municipio y otro de su mismo grupo. Para ello, el índice final pondera con mayor peso, es decir que recompensa, a las entidades que tuvieron una buena gestión en el año inmediatamente anterior al periodo evaluado. Esto se traduce en la siguiente formula:

$$MDM = G_i * AR_i$$

Donde,

MDM: es el puntaje de la Medición de Desempeño Municipal.

$G_i$ : es el resultado en el componente de gestión.

$AR_i$ : Representa el ajuste para el componente de resultados, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, lo que significa:  $\frac{1+Resultados_{it}}{1+Resultados_{it-1}}$

t: es el año de medición.

t-1: el año anterior.

i: municipio evaluado.

Cabe resaltar que un  $AR_i$  mayor a 1 explica un aumento en los resultados, mientras que un valor menor a 1 implica una reducción en los resultados del municipio. Este cálculo se hace anualmente para todos los municipios del país desde el año 2016.

### 3.2.1.7. Estadísticas Descriptivas del MDM

**Tabla 7.** Resultado promedio del grupo inicial

Municipio	Grupo de dotaciones iniciales	Promedio MDM por grupo de DI	Promedio Gestión por grupo de DI	Promedio Resultado por grupo de DI
Pradera, Andalucía, Zarzal, Bugalagrande, Candelaria, Yotoco, Cartago, Vijes, El Cerrito, Obando, Calima El Darién, Buenaventura	G1- Nivel Alto	61,19	60,75	69,01
Caicedonia, Dagua, La Victoria, San Pedro, Florida, Riofrío, Ulloa, Ginebra, Guacarí	G2- Nivel Medio Alto	54,47	54,28	71,07
La Unión, Ansermanuevo, Sevilla, Trujillo, Toro, El Dovio, Roldanillo, Versalles, Bolívar, El Cairo, Restrepo, Argelia, La Cumbre	G3- Nivel Medio	52,6	52,4	69,4
El Águila, Alcalá	G4- Nivel Medio Bajo	47,60	47,82	62,24

Fuente: elaboración propia con base en (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019b)



**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

*Departamento Administrativo de Planeación*

En el cuadro anterior, se evidencia la distribución en Grupos de Dotaciones Iniciales para los municipios seleccionados -como se podrá ver en secciones siguientes- del Valle del Cauca. Para el grupo G1 - Nivel alto se tienen a los municipios de Pradera, Andalucía, Zarzal, Bugalagrande, Candelaria, Yotoco, Cartago, Vijes, El Cerrito, Obando, Calima Darién y Buenaventura; los cuales son municipios con un desarrollo urbano y nivel económico superior a los demás territorios. El grupo G2 - Nivel Medio Alto, se conforma por Caicedonia, Dagua, La Victoria, San Pedro, Florida, Riofrío, Ulloa, Ginebra y Guacarí. Estos son seguidos por los municipios de La Unión, Ansermanuevo, Sevilla, Trujillo, Toro, El Dovio, Roldanillo, Versailles, Bolívar, El Cairo, Restrepo, Argelia y La Cumbre quienes conforman el G3 - Nivel Medio; y, por último, se encuentran los que tienen un menor recurso y un gran porcentaje de población en el ámbito rural en este caso son los municipios El Águila y Alcalá que están en el último grupo G5 Nivel Medio Bajo.

A continuación, se expone el comportamiento de la Medición de Desempeño Municipal por las Micro-Regiones del departamento del Valle del Cauca, adicional, se observa su evolución en cuanto a los últimos tres años de medición del índice. En la sub-Región del Centro del Valle, se tiene que para el año 2017, la Micro-Región de Centro - Sevilla presentó su mejor puntaje en el componente de Gestión, lo mismo pasa para la Micro-Región del Centro de Tuluá, caso contrario sucede con la Micro-Región de Centro de Buga, en donde se tienen los mejores resultados para el año 2018.

Con las Micro-Regiones pertenecientes a la subregión del Norte, se observa que en el 2016 hay un mejor comportamiento en lo correspondiente al componente de Resultados, mientras que en la Micro-Región del Norte de Cartago el componente de gestión y el MDM presentaron su mejor puntaje en promedio en el año 2018. Mientras que, en la Micro-Región de Zarzal-Roldanillo sucedió lo contrario, sus mejores puntajes en el componente de gestión y en el MDM fueron en 2016, reflejando una disminución en los siguientes años.

De igual forma, para los municipios de la Micro-Región del Sur de Palmira se observa que en la medición de desempeño municipal el puntaje más alto en promedio se encuentra en el año 2016 tanto en los componentes Gestión y Resultados, como para el índice en general.

**Tabla 8.** Promedio MDM y sus componentes por Micro-Regiones del Valle del Cauca 2016 a 2018.

Sub Regiones	Micro- Regiones	Municipios	Promedio Puntaje Gestión por Micro- Regiones			Promedio Puntaje Resultados por Micro- Regiones		Promedio MDM por Micro- Regiones			
			2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Centro	Centro Sevilla	Sevilla	50,8	53,6	49,9	71	68,9	68,8	51,4	53,7	49,7
		Caicedonia									
	Centro Tuluá	Riofrío	58,8	59,9	52,9	70,2	69,1	69,8	59,2	59,7	52,9
		Trujillo									
		San Pedro									
		Bugalagrande									
	Centro Buga	Andalucía	60,4	57,4	58	70,2	69	69,8	60,9	57,1	57,9
		Restrepo									
		Guacarí									
		Calima Darién									
	Yotoco										
Norte		Cartago	52,6	49,8	50,4	66,1	66	67,4	52,7	49,4	50,2



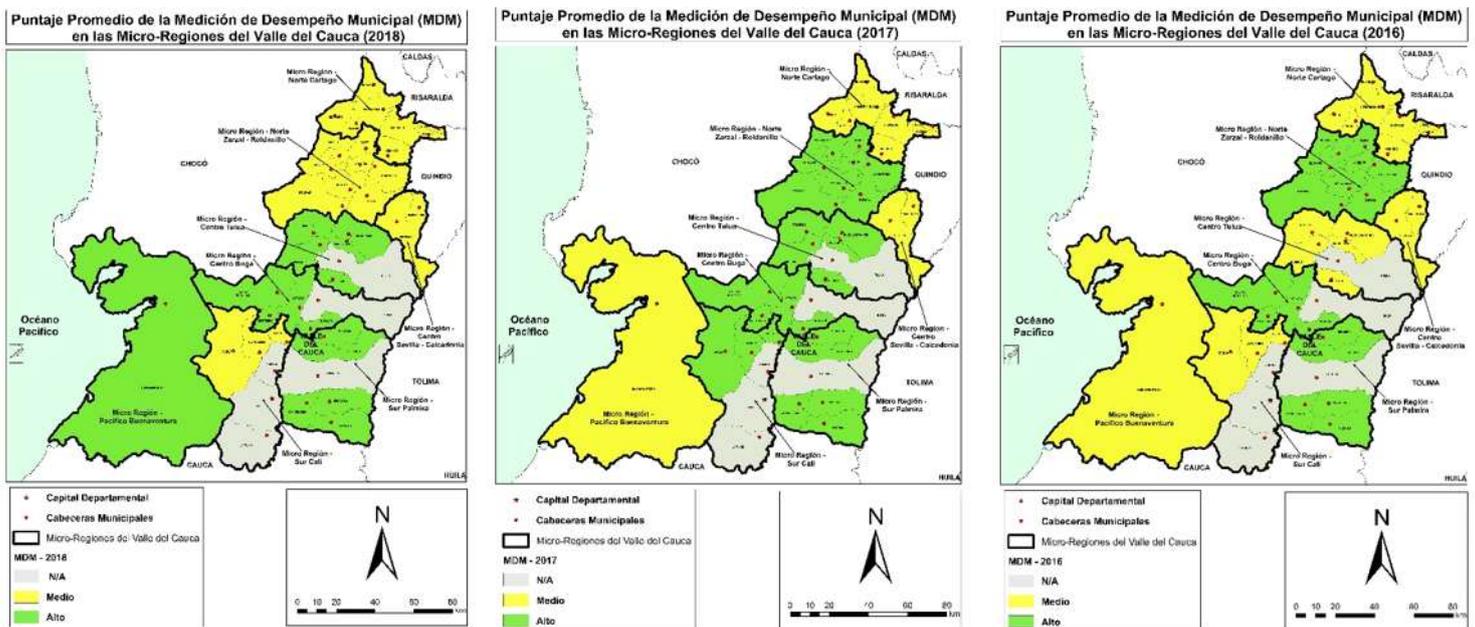
Sub Regiones	Micro- Regiones	Municipios	Promedio Puntaje Gestión por Micro- Regiones			Promedio Puntaje Resultados por Micro- Regiones		Promedio Puntaje MDM por Regiones Micro-				
			2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	
Pacifico	Pacifico	Buenaventura	60,5	53,2	55,8	65,7	59,4	58,4	62,9	53,5	53,7	
Sur	Sur Cali	La Cumbre										
		Dagua	52,3	55,4	50,3	70,2	68,5	68,5	52,9	55,4	50,3	
		Vijes										
	Sur Palmira	El Cerrito										
		Candelaria										
		Pradera	56,5	57,2	56,9	71,2	70,7	72,7	56,5	56,6	57,2	
		Florida										
		Ginebra										

Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

En la tabla anterior, se puede apreciar en promedio cómo es el comportamiento de la Medición de Desempeño Municipal en los municipios beneficiados de acuerdo a la Micro-Región que pertenecen, donde se observa que en la sub-región Centro; para el año 2018, la Micro-Región Centro-Buga es la que, en promedio, tiene mayor puntaje para el índice en General y para Gestión, pero, para este mismo año la mejor Micro-Región en puntaje Resultados fue Centro-Tuluá, quien tiene los mejores resultados para el año 2017.

Por otra parte, en la Sub-Región Norte, la Micro-Región de Norte Zarczal-Roldanillo cuenta con los mejores puntajes para los últimos tres años (2018, 2017 y 2016), y en la Sub-Región Sur, la Micro-Región Sur-Palmira tiene los puntajes más altos, sin embargo, entre 2016 y 2017 sufrió una disminución en la calificación del índice.

**Mapa 1.** Evolución Medición de Desempeño Municipal en las Micro-Región del Valle del Cauca para los años 2016, 2017 y 2018.



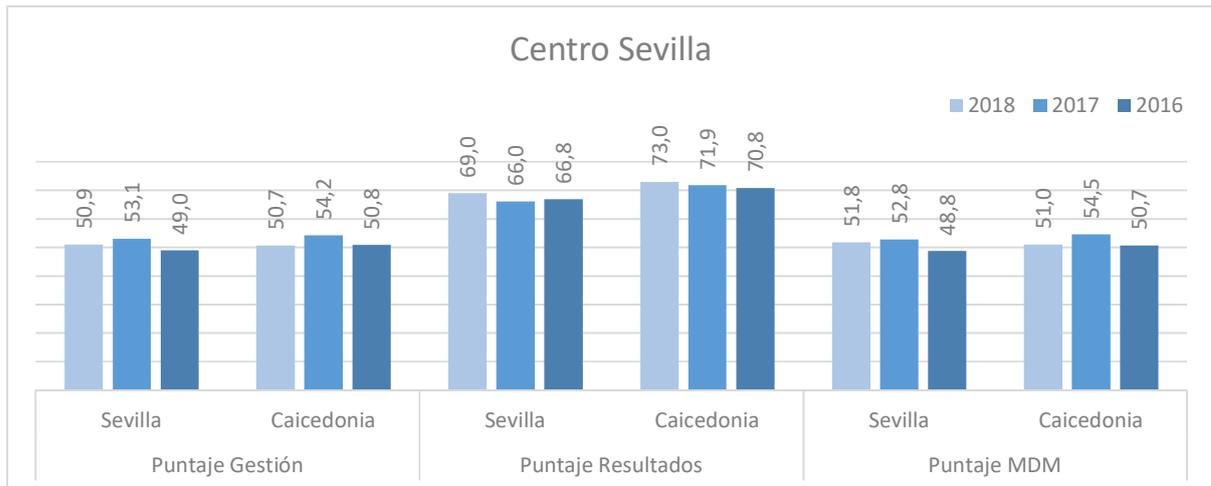
Fuente: elaboración propia. Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

El Mapa 1 representa el promedio del MDM (Medición de Desempeño Municipal) para las Micro-Regiones del Valle del Cauca; en él se puede apreciar que la Micro-Región Pacífico, donde se encuentra el municipio de Buenaventura, para los años 2016 y 2017 se tiene una calificación media, mientras que, para el año 2018 pasa a el rango de calificación alto. Caso contrario se tiene para la Micro-Región Norte Zarczal-Roldanillo, la cual en los años 2016 y 2017 se encontraba en el rango de calificación alto, pero en el año 2018 baja a el rango de calificación medio.

En la Micro-Región Sur-Cali se encuentra que, en el periodo 2016 – 2017, pasó de rango medio a rango alto, pero sufrió una disminución en el periodo 2017-2018, donde bajó nuevamente al rango de calificación medio. También se puede observar que la Micro-Región Centro Sevilla-Caicedonia durante los últimos tres años de

medición del desempeño municipal (2016, 2017 y 2018), se mantiene en el rango de calificación medio.

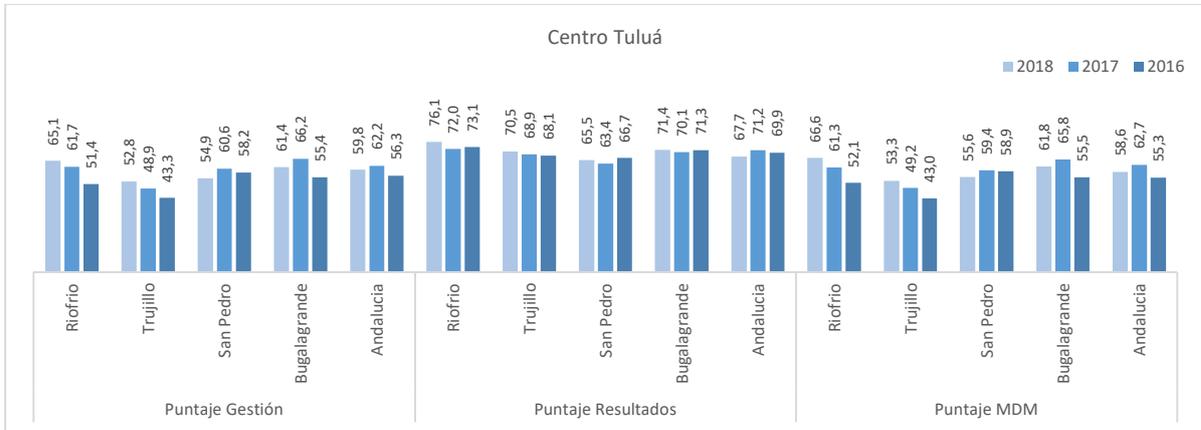
**Figura 7.** MDM y componentes: evolución años 2017, 2018 y 2019 Micro-Región Centro Sevilla.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

En la figura 6 se puede observar que los municipios de Sevilla y Caicedonia tienen un mejor comportamiento en el componente de Gestión y, para la Medición de Desempeño Municipal, el año 2017 presenta los mejores resultados, seguido por el año 2018, en donde se puede apreciar un descenso en los resultados, sin llegar a los niveles del 2016, que es el año con menor resultado. En cuanto a el componente de Gestión, donde se evalúa lo concerniente a el manejo de los recursos de la entidad, en cuanto al Ordenamiento Territorial y la Transparencia, se observa que el municipio de Sevilla tiene mejor resultado para el último año (2018), mientras que, para Caicedonia, ocurre en el año 2017. No obstante, ambos municipios presentan un descenso en el periodo 2017 - 2018.

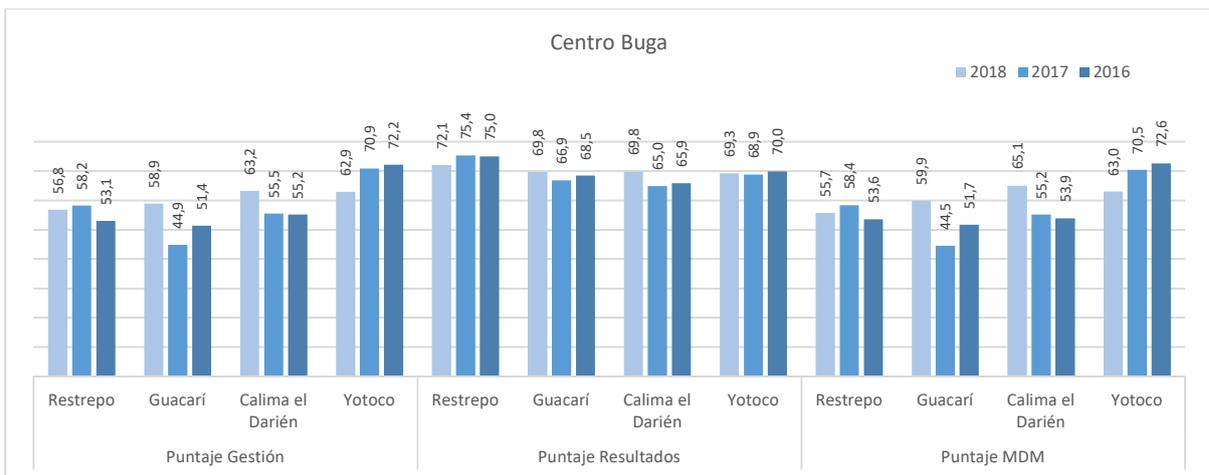
**Figura 8.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Centro Tuluá.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

Para la Micro-Región Centro – Tuluá, en el municipio de Trujillo, como se observa en el Figura 7, se tienen los puntajes más bajos, tanto en el componente de Gestión como en el índice en general, sin embargo, el municipio presenta en el 2018 los mejores resultados de los tres años, demostrando una buena evaluación en cuanto a su capacidad de gestión y resultados de desarrollo. Por otro lado, en este grupo de municipios, el que presenta las mejores calificaciones es Riofrío, seguido por Bugalagrande y, en tercer lugar, se encuentra el municipio de Andalucía.

**Figura 9.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Centro Buga.

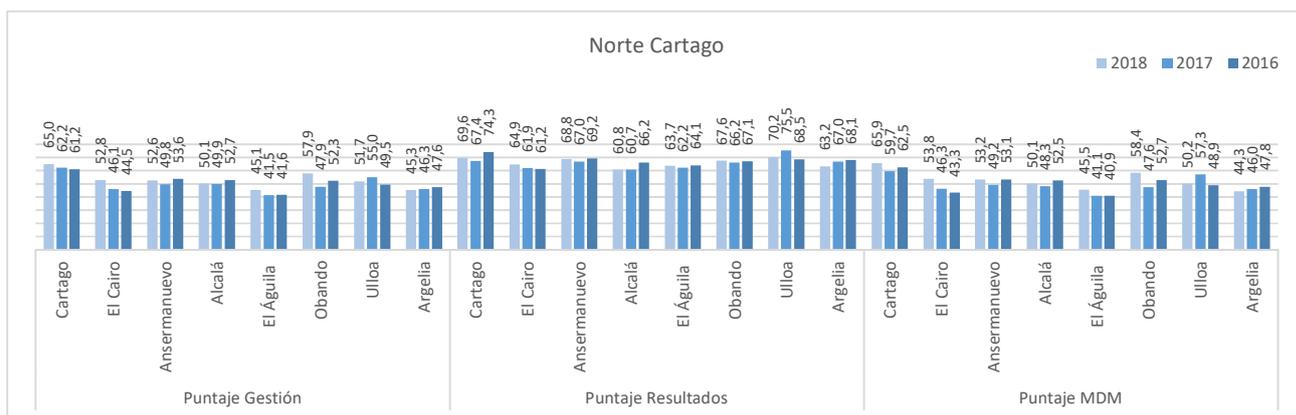


Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

La figura 8 presenta el comportamiento de los municipios que pertenecen a la Micro-Región del Centro-Buga, en esta se puede observar que el municipio de Calima El Darién, obtiene el mejor resultado de todos para el año 2018 y, por otro parte, el más bajo fue registrado por municipio de Restrepo.

Para el municipio de Yotoco se encuentra que, aunque es el segundo en cuanto a resultados de la Micro-Región y a pesar de tener una disminución en su desempeño según los resultados del índice, teniendo para el año 2016 una calificación de 72,6, para el año 2018 obtuvo 63,0, teniendo una reducción de 9 puntos en los últimos tres años. En cuanto a el puntaje por Resultados, se tiene que el municipio de Restrepo, a pesar de tener un bajo nivel en el indicador, es el mejor en este componente, pero en Gestión si tiene un puntaje inferior con respecto al resto de municipios.

**Figura 10.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Norte Cartago.



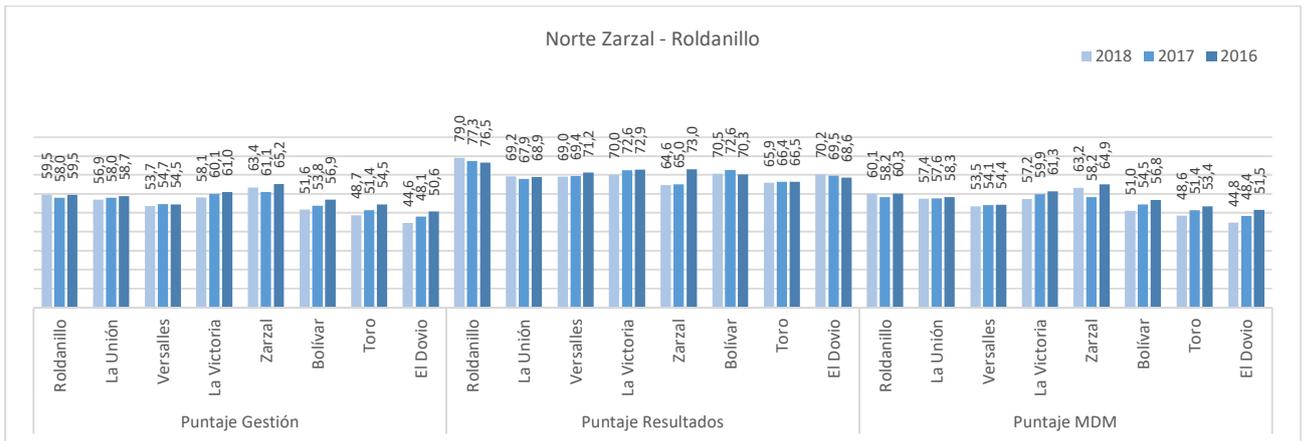
Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

Conociendo que la evolución sobre la Gestión depende de la Movilización de Recursos, la ejecución de Calidad, el uso y recaudo del Ordenamiento Territorial y el Gobierno Abierto y Transparencia, la Figura 9 resalta el buen comportamiento de Cartago en los últimos tres años de la medición, contrario a lo que sucede en el municipio de Argelia, quien a pesar de no ocupar el último lugar en este componente sí evidencia un descenso en este a través del tiempo.

Con las calificaciones en cuanto Resultados, donde se analiza lo concerniente a Educación, Salud, Servicios y Seguridad, se observa que Ulloa tiene los puntajes más altos para los años 2018 y 2017, y para el 2016 el mejor es Cartago, cabe

resaltar que para este componente todos los municipios se encuentran en un rango superior a 60 en calificación.

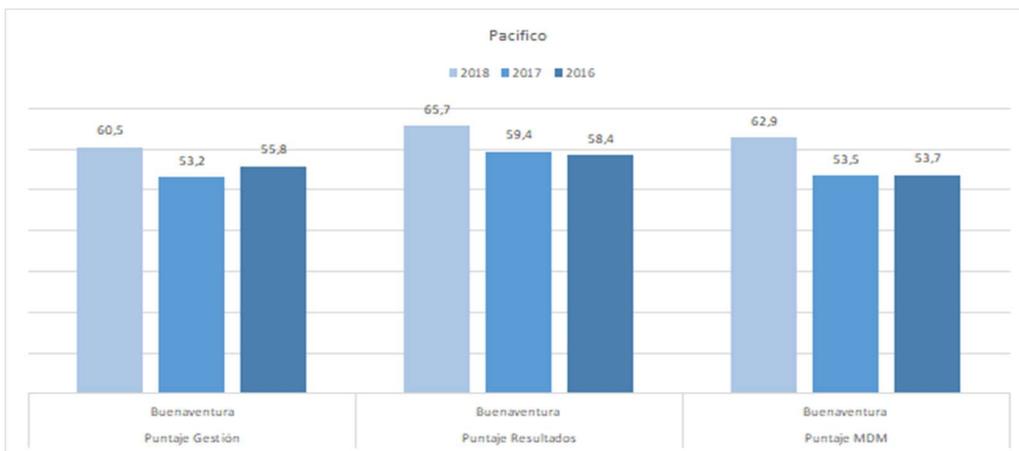
**Figura 11.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Norte Zarzal - Roldanillo.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

Para los municipios pertenecientes a la Micro-Región Norte Zarzal – Roldanillo, se encuentra que Zarzal ostenta el mejor puntaje para el año 2018, seguido por Roldanillo, mientras que, El Dovio y Toro el más bajo. Como en la mayoría de las Micro-Regiones los puntajes para el componente de Resultados son los más altos del Índice y los de Gestión son los de menor rango, para este caso, el mejor municipio es Zarzal y con los peores resultados está el municipio de Toro. También se evidencia en la Figura 10 que el municipio de Roldanillo tiene un puntaje significativo en Resultados seguido por La Victoria y el segundo puesto en Gestión, antecedido por el municipio de Zarzal.

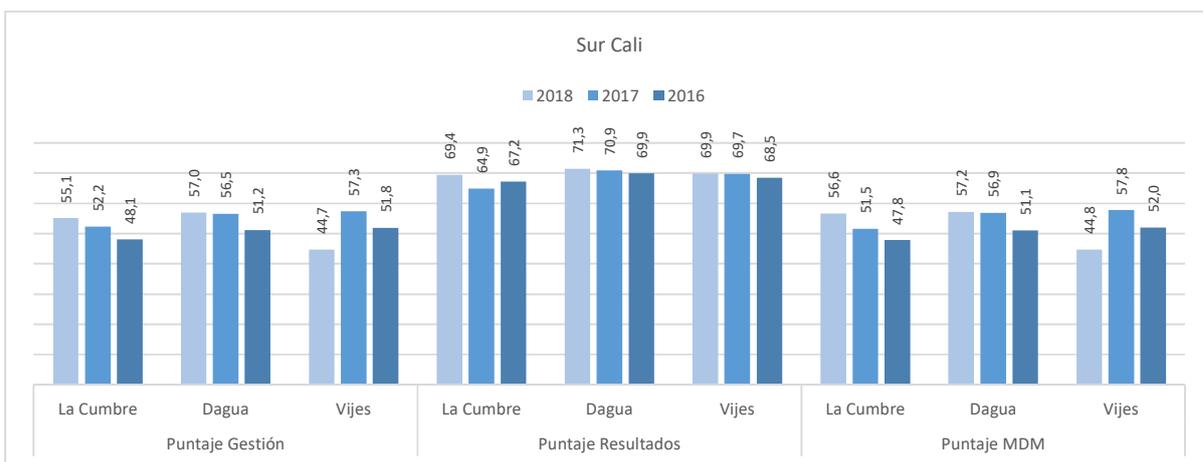
**Figura 12.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Pacífico.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

En la Micro-Región Pacífico, que solo contiene al municipio de Buenaventura, presenta los mejores resultados para el año 2018, pero tiene una disminución leve entre el periodo del 2016 y 2017. En cuanto a los componentes, el principal en cuanto a puntaje, son los Resultados en Salud, Educación, Seguridad y Servicios.

**Figura 13.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Sur Cali.

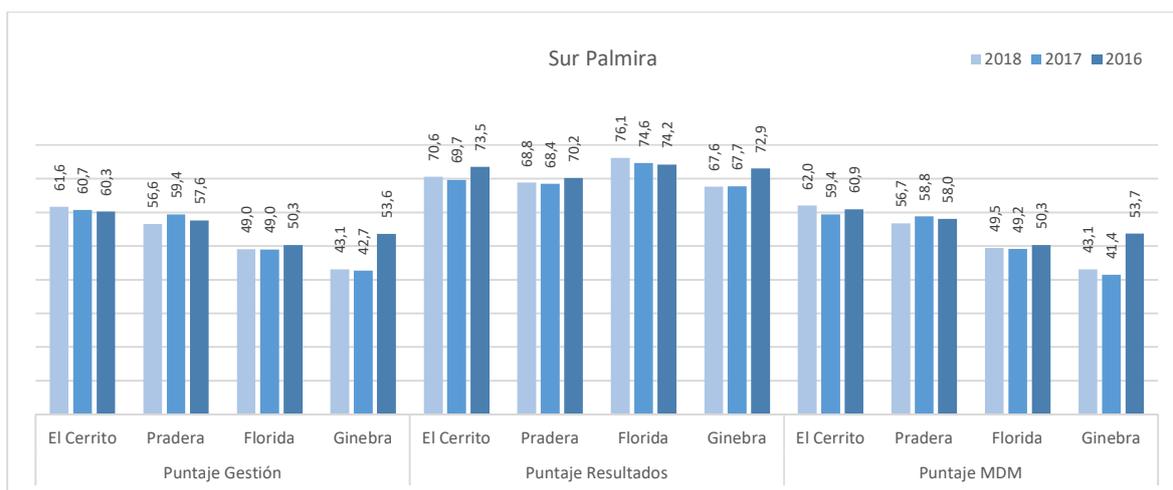


Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

De acuerdo a la figura anterior, el municipio de Vijes, sufrió una importante disminución en su calificación de la Medición de Desempeño Municipal en el periodo del 2017 al 2018, lo contrario se evidencia con el municipio de La Cumbre, el cual tiene un mejor puntaje en el último año de medición (2018) con respecto al año inmediatamente anterior (2017).

Para el municipio de Dagua, se puede indicar que se encuentra en una constante mejora en su medición y, aunque su cambio en el componente de Resultados no es muy notorio, el componente de resultados sí evidencia su favorable evolución. Para la Micro-Región representada en la Figura 12, como se ha mencionado, el mejor municipio es Dagua, seguido por La Cumbre y en último lugar se encuentra Vijes.

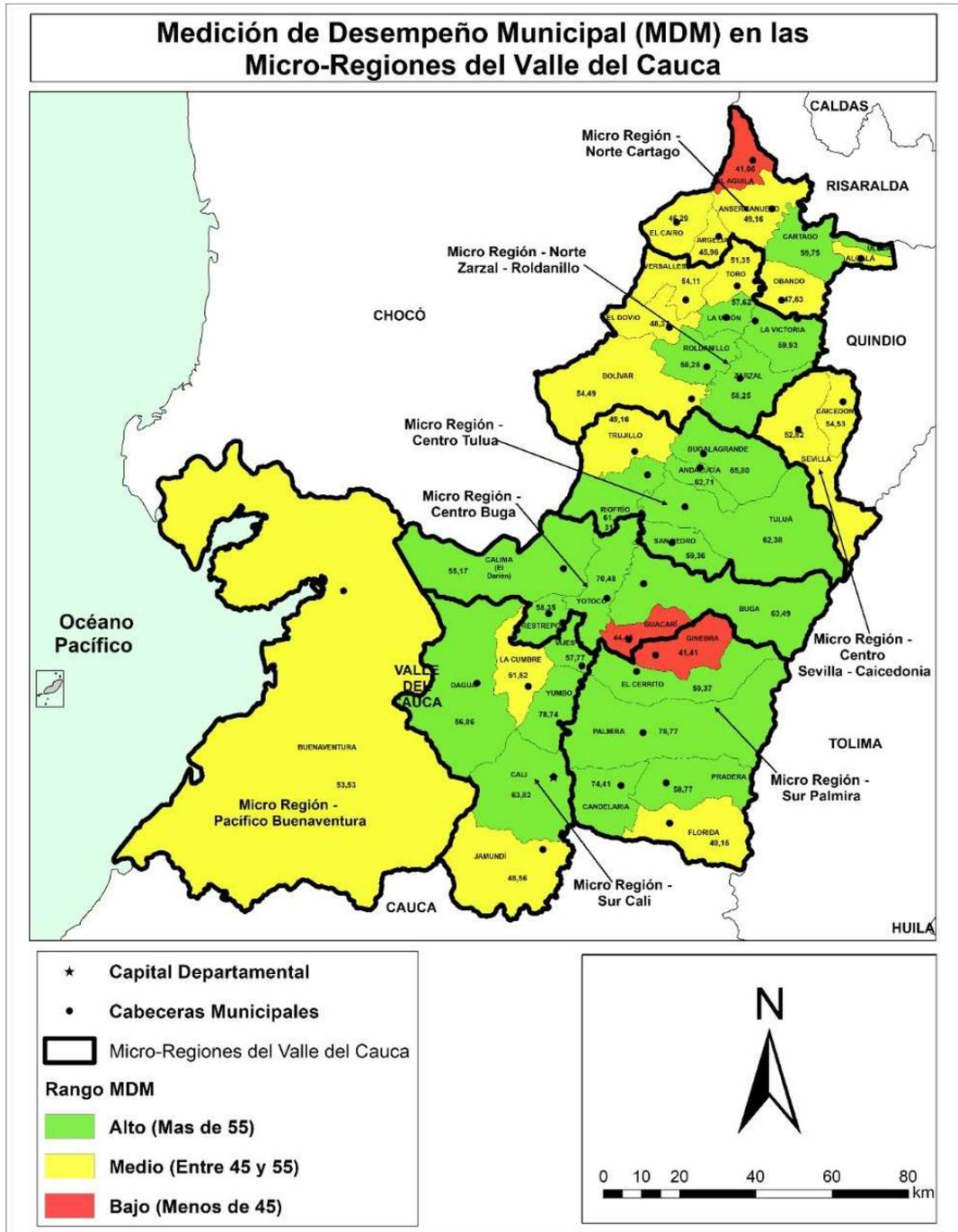
**Figura 14.** MDM evolución años 2016, 2017 y 2018, Micro-Región Sur Palmira.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

Por último, en la Micro Región Sur-Palmira, de acuerdo a la Figura 13, para el municipio de Ginebra el mejor resultado se tiene en el año 2016, y el más bajo para el año 2017, teniendo una mejora en el último año de medición. El municipio con los mejores resultados en los últimos tres años es El Cerrito, seguido de cerca por el municipio de Pradera, después se encuentra Florida y de último está el municipio de Ginebra.

**Mapa 2. Medición de Desempeño Municipal en las micro regiones del Valle del Cauca**

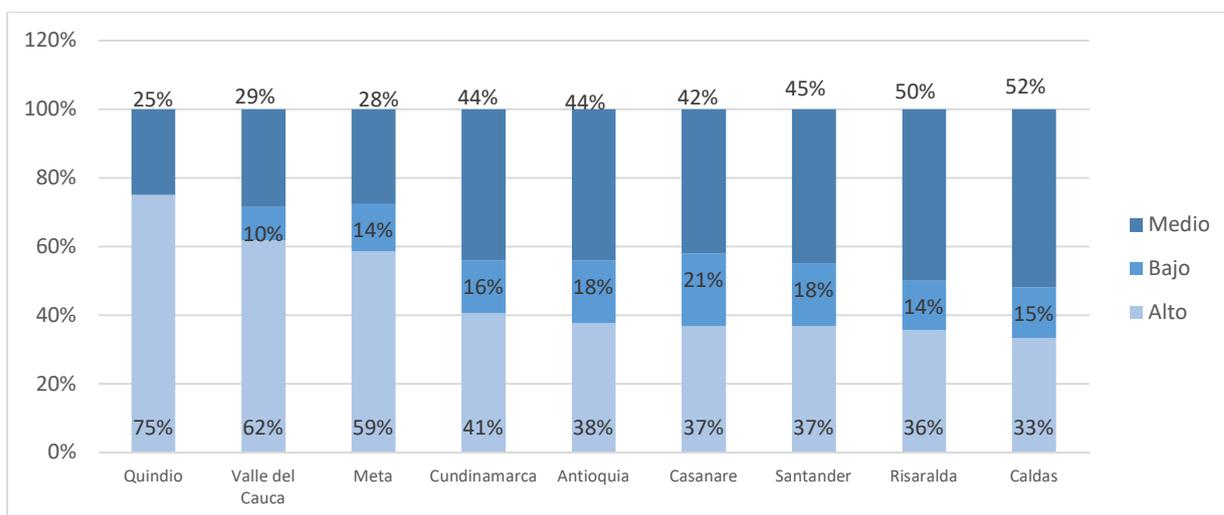


Elaboración propia. Fuente: DNP (2018).

En el mapa 2 se puede apreciar el comportamiento de la MDM en los municipios del Valle del Cauca, en el que, de acuerdo con los puntajes obtenidos, se clasifican en tres categorías: alto, medio y bajo. En este sentido, para la Micro-Región Centro-Buga, el municipio de Guacarí se encuentra en el rango Bajo del Indicador de Medición de Desempeño Municipal, lo que puede descender el promedio de la Micro Región; algo similar pasa en la Micro-Región Sur Palmira, la cual cuenta con un municipio en rango Bajo y uno en rango Medio, disminuyendo el promedio, los cuales son Ginebra y Florida respectivamente. Igualmente, en la Micro Región Norte Cartago, en donde se encuentra el municipio de El Águila, que está ubicado en el rango Bajo del índice, y, por su parte, los municipios de Ansermanuevo, El Cairo, Alcalá, Obando y Argelia se encuentran en el rango Medio, mientras que los únicos municipios que logran ubicarse en el rango Alto del índice gracias a su calificación son Cartago y Ulloa.

Por otra parte, la Micro Región – Pacífico y Micro Región Centro Sevilla se encuentran en el rango Medio, lo que indica que los puntajes de los municipios que se encuentran en estas microrregiones tienen un puntaje entre el rango de 45 y 55 (el máximo es 100), evidenciando que se deben de ejecutar acciones para fortalecer los componentes del MDM de Gestión y Resultados que constituyen el Índice Medición de Desempeño Municipal.

**Figura 15.** Porcentaje municipal por clasificación del MDM 2018.



Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

En la figura anterior se muestra en términos porcentuales, el comportamiento del desempeño municipal en algunos departamentos (los resultados más altos y bajos), de acuerdo a la proporción de municipios en cada rango, en este gráfico se observa que el departamento del Valle del Cauca ocupa el segundo puesto entre los departamentos, donde el porcentaje de municipios en clasificación alto es del 62%, en comparación de Quindío, donde se tiene el 75% de sus municipios tienen una clasificación alta. Y por debajo con un valor cercano se encuentra Meta con el 59% y ya un poco más alejados están Cundinamarca, Antioquia y Casanare.

En cuanto a el rango de calificación Medio el departamento con más municipios en esta categoría es Caldas, seguido por Risaralda y los que tienen menos proporción de municipios dentro de esta calificación son los departamentos del Quindío y Valle del Cauca.

**Tabla 9.** Mejores y peores desempeño de las variables de MDM del Valle del Cauca

2018	Mejor desempeño	Peor desempeño
1	Cobertura media neta 44,23%	Vacunación Pentavalente 0,98
2	Mortalidad Infantil 14,46	Cobertura salud 0,82
3	Organización de la información 84,26	Homicidios x 10000 hab. 4,98
4	Rendición de Cuentas 87,04	SABER 11 Lenguaje 51,16
5	Cobertura Acueducto 0,71	Violencia Intrafamiliar x 10000 hab. 47,69

Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

La tabla anterior muestra el promedio de las variables del MDM en el año 2018, donde el Valle del Cauca obtuvo los mejores y los peores desempeños. Este resultado se presenta a partir del promedio de los 36 municipios seleccionados de forma inicial -de acuerdo a su categoría- en el proyecto. Se muestran en su mayoría variables del componente de Resultados, este cuadro refleja los sectores donde el esfuerzo de la política pública debe ser focalizada, muestra altas tasas de violencia intrafamiliar y una baja cobertura en los servicios de salud.

**Tabla 10.** Distribución de las Dotaciones Iniciales Valle Cauca Municipios Seleccionados.

<b>Dotaciones Iniciales</b>	<b>Porcentaje</b>
G1- Nivel Alto	33,3%
G2- Nivel Medio Alto	25,0%
G3- Nivel Medio	36,1%
G4- Nivel Medio Bajo	5,6%
Total general	100%

Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación - DNP (2019b).

Dentro de los municipios seleccionados, el 36 % se encuentra según las condiciones iniciales en el nivel Medio, seguido en cantidad por el Nivel Alto, con el 33,3%. De tercero están los municipios donde sus dotaciones iniciales son nivel medio alto, y, en el último lugar, un 5,6% de los municipios, se encuentran en el nivel bajo en cuanto a las Dotaciones Iniciales.

### **3.2.2. Índice de Desempeño Institucional (IDI)**

El Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], en coordinación con otras entidades, creó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión [MIPG], para que las entidades públicas, tengan un marco de referencia que les permita “dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar su gestión, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos” (DAFP, 2018, pág. 3).

El MIPG cuenta entonces con los instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas. En este sentido, el objetivo del Índice de Desempeño Institucional [IDI] es medir el nivel de implementación del MIPG en las entidades territoriales y, por ende, el desempeño institucional, concretamente a través de su Índice de Control Interno [ICI] y de las dimensiones de Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación y Gestión del Conocimiento y la Innovación.

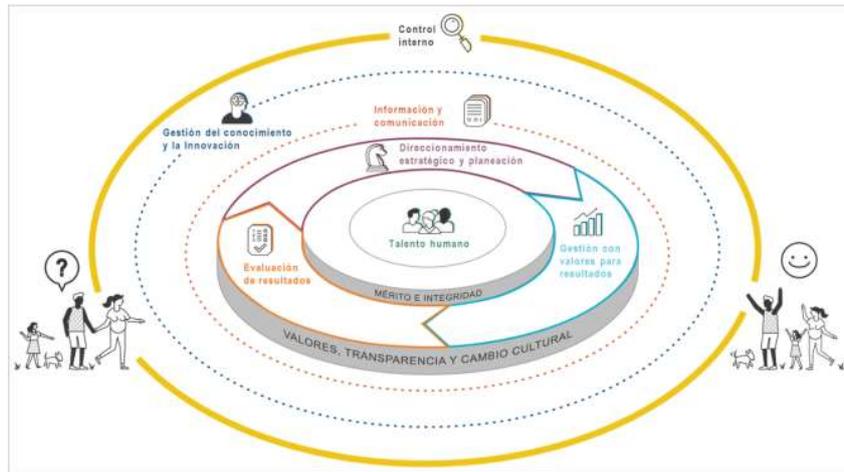
Permite cuantificar la capacidad de las entidades públicas colombianas para orientar la gestión de sus procesos y actividades institucionales; con el fin de lograr una producción de bienes y servicios que atiendan efectiva y eficazmente las necesidades y problemas de los ciudadanos, todo ello bajo el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia (Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, 2019).

El IDI utiliza un esquema metodológico basado en grupos pares. Este se fundamenta en dos criterios básicos; a saber: (a) naturaleza jurídica y razón de ser de la entidad y (b) tipologías municipales. “Una vez definidos los grupos par, para cada uno de ellos se toman los resultados numéricos (...) de las entidades que los componen, se ordenan de menor a mayor y se dividen en quintiles” (DAFP, 2020). La finalidad de esta aproximación de método es abordar una clasificación de las entidades territoriales lo más homogénea posible, con el propósito de cuantificar una evaluación más realista de la implementación de la gestión y el desempeño institucionales. Por ello, no todos los municipios son comparables entre sí.

El IDI busca medir el impacto y el grado de implementación del Modelo Integrado de Planeación – MIPG en las entidades, esto con el fin de incentivar la simplificación de procesos y promover una cultura organizacional enfocada en la gestión documental y en el seguimiento, control y evaluación de los procesos. Asimismo, la evaluación del IDI busca promover la coordinación entre instituciones para mejorar la gestión y el desempeño general de las entidades; y, por último, se busca garantizar la participación ciudadana, de manera amplia y transparente en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.

El MIPG opera a través de 7 dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben implementarse de manera articulada y armónica unas con otras. El IDI evalúa el grado de implementación y avance que cada entidad presenta frente a estas dimensiones y sus respectivas las políticas (DAFP, 2018a).

**Figura 16.** 7 dimensiones del MIPG.



Fuente: figura tomada del Manual Operativo MIPG (DAFP, 2018a).

Así, cada una de las dimensiones que presenta el IDI, mide las distintas capacidades que una entidad pública posee. Según el DAFP (2019) estas serían las relaciones entre las 7 dimensiones y las capacidades que miden:

1. **Talento Humano:** mide la capacidad de la entidad pública de gestionar adecuadamente su talento humano de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación, promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y las competencias de los servidores públicos (pág.1).
2. **Direcciónamiento Estratégico:** mide la capacidad de la entidad pública de definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad (pág. 2).
3. **Gestión con Valores para Resultados:** mide la capacidad de la entidad pública de ejecutar actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público; así mismo, capacidad para mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de

excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información (pág. 2).

- 4. Evaluación de Resultados:** mide la capacidad de la entidad pública de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; Así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos (pág. 7).
- 5. Información y Comunicación:** mide la capacidad de la entidad pública de mantener un adecuado flujo de información interna y externa, gestionar eficazmente los documentos que la soportan y mantener canales de comunicación acordes con sus capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (ver índices de la política (pág. 7).
- 6. Gestión del Conocimiento:** mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor (pág. 8.)
- 7. Control Interno:** mide la capacidad de la entidad pública de contar con una serie de elementos clave de la gestión, cuyos controles asociados son evaluados de forma permanente, con niveles de autoridad y responsabilidad definidos a través de las líneas de defensa, orientados a la prevención, control y gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua (pág. 8).

### **3.2.2.1. Metodología del Índice de Desempeño Institucional.**

Como se ha mencionado, el IDI tiene por propósito medir el grado de implementación y el impacto de las dimensiones y políticas del MIPG, esto con el fin de verificar la calidad, eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las entidades públicas en el marco del cumplimiento de los principios de legalidad e integridad. Para ello, se genera cálculo anual para todos los municipios del país con base en el instrumento del FURAG II.

El FURAG II se compone de dos tipos de formularios, el primero corresponde al área de evidencias y el segundo al de percepción (DAFP, 2018a). Una vez

ponderadas las respuestas, el indicador arroja un resultado numérico de 0 a 100. Adicionalmente, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las entidades en cuanto a tipologías municipales y naturalezas jurídicas, el IDI agrupa a las entidades en grupos par. Para el caso de las alcaldías, se tienen 6 grupos par determinados de acuerdo a su tipología municipal. Esto permite que entidades con características similares puedan compararse en términos de la medición de su IDI y así generar estrategias para mejorar en estos aspectos (DAFP, 2018a).

### **3.2.2.2. Interpretación de Resultados.**

Los puntajes obtenidos por las entidades se organizan y agrupan en quintiles, es decir, se dividen en cinco categorías cada una con el mismo número de entidades, equivalente al 20% del total de estas. El quintil como medida de ubicación, permite a la entidad conocer su nivel de desempeño institucional en contraste con otras entidades de su grupo par. De esta forma, se establecieron los siguientes rangos de interpretación:

**Tabla 11.** Interpretación puntajes IDI.

<b>Quintil</b>	<b>Desempeño</b>
1	Bajo desempeño.
2	
3	
4	Alto desempeño
5	

Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2018b).

### 3.2.2.3. Estadísticas Descriptivas del IDI

**Tabla 12.** De resultados de grupos Par.

Municipio	Grupo Par	Promedio Grupo Par	Máximo Grupo Par	Mínimo Grupo Par
Pradera, Andalucía, Zarzal, Bugalagrande, Riofrío, Restrepo, Ginebra, El Cerrito, Candelaria, Buenaventura	Alcaldías - Tipología C	62,1	90,65	30,22
Dagua, Sevilla, Yotoco, La Victoria, San Pedro, Florida, Roldanillo, Cartago, Bolívar, Vijes, Obando, Calima, Guacarí	Alcaldías - Tipología D	60,0	96,3	24,7
La Unión, Caicedonia, Ansermanuevo, El Águila, Trujillo, Alcalá, El Dovio, Versalles, Ulloa, Argelia, La Cumbre	Alcaldías - Tipología E	56,9	96,1	16,8
Toro, El Cairo	Alcaldías - Tipología F	56,0	96,2	17,1

Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFFP (2020)

En el cuadro anterior se puede examinar a qué tipología pertenece cada uno de los municipios beneficiarios del proyecto, y dentro de estas tipologías cuáles son los puntajes máximos y mínimos que se pueden encontrar de acuerdo a su grupo par, donde el máximo puede mostrar que, aunque según su tipología las condiciones del municipio no son las idóneas, se puede llegar a tener un resultado favorable con respecto al índice de desempeño institucional.



**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

*Departamento Administrativo de Planeación*

Además, se puede evidenciar que entre los municipios seleccionados no se encuentra ninguno con Tipología A o B, los cuales tienen un Entorno de Desarrollo Robusto, mientras que si están los de Entorno de Desarrollo Intermedio (Tipología C y D) y los que tienen un Entorno de Desarrollo Temprano (Tipología F), estos dos últimos entornos de desarrollo son los más pertinentes para un fortalecimiento en la Gestión Municipal.

A partir del Mapa 3, se evidencia que, en la Micro-Región Centro Buga, solo el municipio de Yotoco logra posicionarse en el rango Alto del IDI, pero los municipios de Restrepo, Guacarí, Buga y Calima Darién, se ubican en el rango Bajo, al igual que el municipio de Buenaventura, que se encuentra en la Micro Región Pacífico, también tiene un Rango de Calificación bajo.

Por otra parte, la Micro-Región Sur Cali tienen solo a dos de sus cinco municipios en el rango alto (Cali y Jamundí), mientras que los municipios de Dagua, La Cumbre y Yumbo se encuentran en el rango bajo; similar a lo que sucede en la Micro Región Norte de Zarzal y Roldanillo, donde cuatro de sus municipios se encuentran en el Rango Bajo y cuatro en el Rango Alto.





**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

*Departamento Administrativo de Planeación*

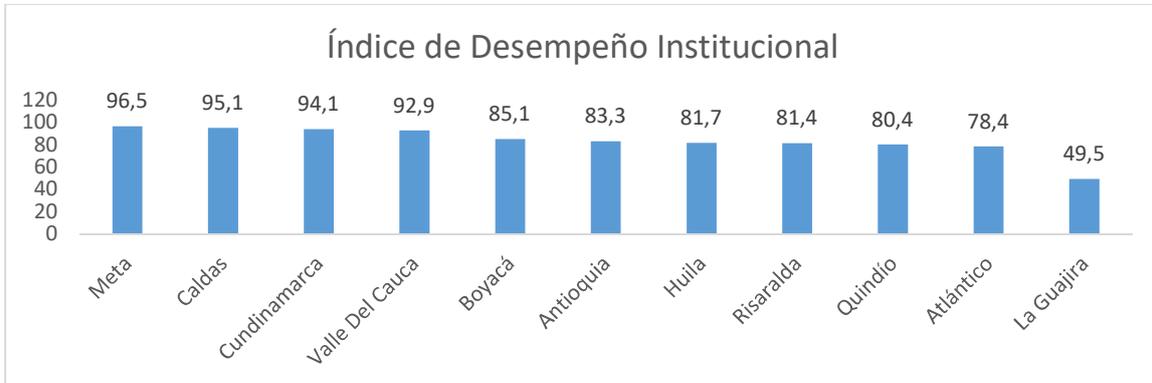
#### **3.2.2.4. Datos comparativos Índice de Desempeño Institucional.**

Las Entidades Territoriales, en aras de cumplir con la prestación de los servicios bajo su responsabilidad, reciben transferencias de la Nación (Sistema General de Participaciones y el Sistema General de Regalías). Como la gran mayoría de los municipios del país se encuentran entre las categorías 4, 5 y 6; se les dificulta por diversas situaciones generar recursos propios. Estos municipios cuentan con un territorio o una población reducida, la cual no alcanza a satisfacer mediante predial, industria y comercio, sobretasa a la gasolina y los de juegos de azar, las necesidades económicas que enfrentan, por ello, dependen en gran medida de las transferencias que les son realizadas (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los municipios tiene como objetivo mejorar la eficiencia de las inversiones limitadas de una Entidad Territorial, para que de esta forma se produzcan mejoras en términos de pobreza, necesidades básicas satisfechas y desarrollo local. También es de vital importancia que cada una de las dependencias encuentre solidez de conocimientos, procedimientos y maneras de ejercer la administración pública, logrando como resultado brindar una mejor calidad de vida para sus habitantes (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Al contar con la medición de las capacidades de la Entidad Territorial, tanto interna como externa, se pueden fortalecer los procesos que ayudan al desarrollo de la gestión pública, cristalizando programas y proyectos que respondan a las necesidades reales de la ciudadanía. El fortalecimiento en los indicadores institucionales en los municipios del Valle de Cauca busca contribuir al mejoramiento de los diferentes sectores del departamento, al igual que el incremento de la calidad de vida de la comunidad, impactando positivamente en variables sociales, como el acceso a una educación de calidad, cobertura en salud o en vivienda.

**Figura 17.** Resultados del IDI 2019, por Departamento



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Bajo la premisa de cuantificar el desempeño institucional, en lo referente a el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se tienen los resultados del Índice de Desempeño Institucional – IDI, los cuales son generados a partir del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG II. Para este caso, el Valle del Cauca se encuentra en cuarto lugar entre las 32 gobernaciones del país que conforman su grupo par. Esto significa que está ubicado en el quintil 5, reflejando un buen desempeño institucional, sin embargo, el mejoramiento continuo es indispensable para la gestión pública, ya que, permite la revisión de la capacidad técnica y de recursos humanos para poder continuar garantizando la respuesta a las necesidades de la población de manera eficiente y oportuna, generando valor agregado.

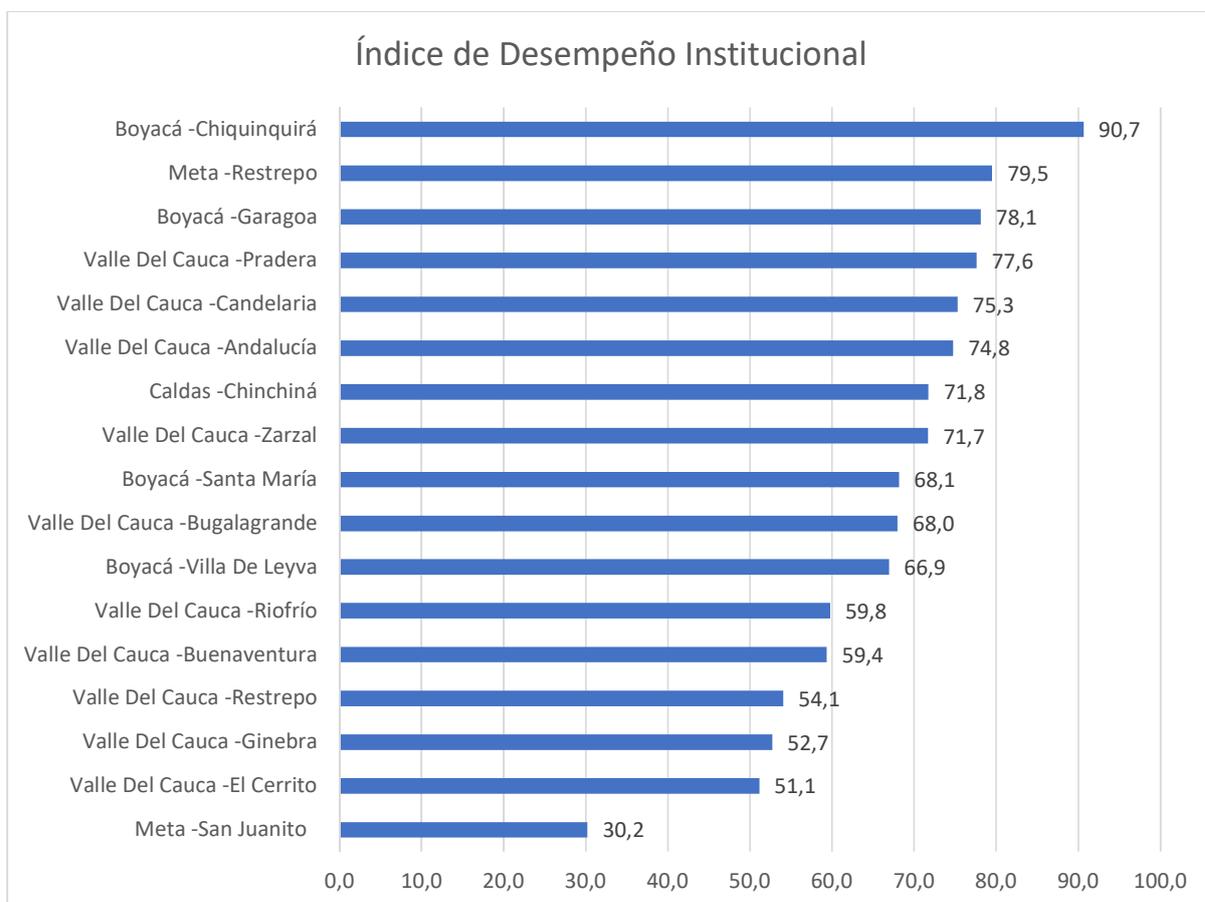
Debido a la diversidad social, económica, cultural, ambiental, territorial e institucional que conforma el territorio colombiano; el DNP, con el objetivo de hacer más homogéneas las condiciones de las diferentes Entidades Territoriales y poder realizar comparaciones, las agrupa en tipologías, determinando así por medio del IDI los grupos pares de las entidades. Estando los grupos pares conformados por entidades con similitud de características, el IDI, establece un ranking y permite comparar resultados entre municipios pares.

En este sentido, si se quisiera establecer un ranking de desempeño institucional entre los municipios de un departamento determinado, no sería posible hacerlo indiscriminadamente. Si las comparaciones son intradepartamentales, solo los municipios pares se pueden comparar entre sí (DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2015). En consecuencia, para realizar un ejercicio comparativo, en

términos de desempeño institucional en los municipios del Valle del Cauca, se propone, comparar los municipios de acuerdo a su tipología y su grupo par, presentando así, el máximo y el mínimo de cada grupo par al que pertenecen los mismos.

- Alcaldías - Tipología C: Esta tipología está conformada por 158 alcaldías, de diferentes departamentos a nivel nacional.

**Figura 18.** Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología C.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

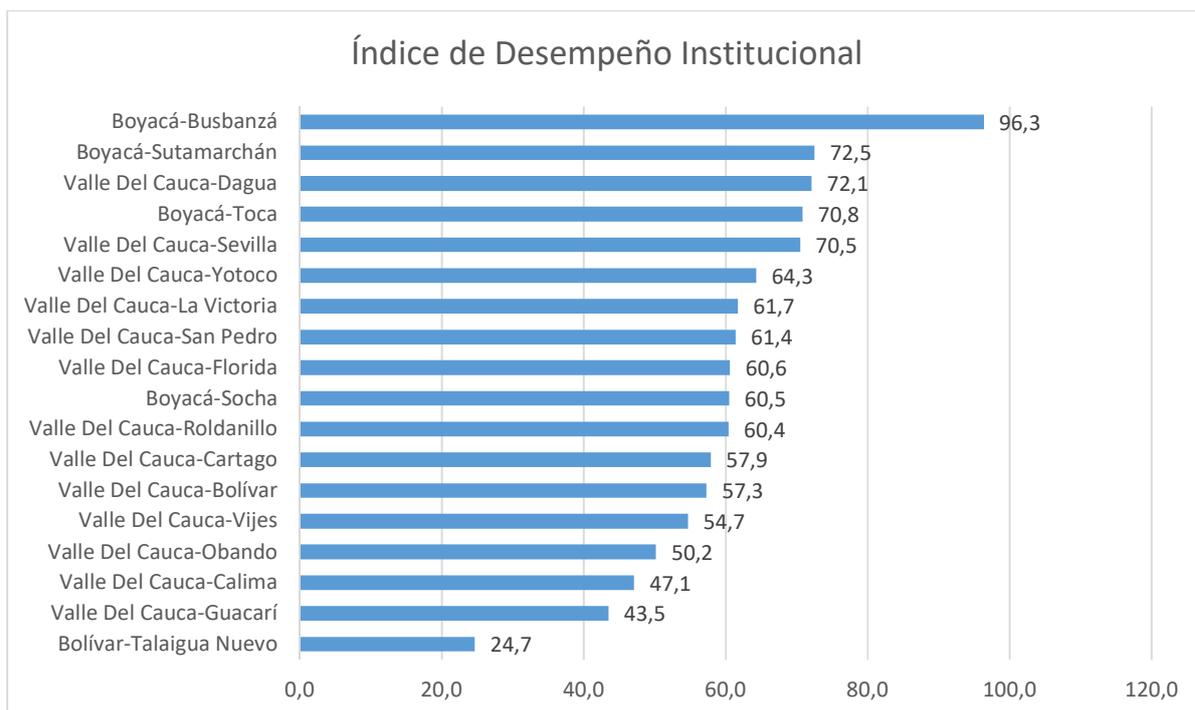
En la tipología C, se encuentran los municipios con un entorno de desarrollo intermedio. Esto quiere decir que gran parte de la población se encuentra en la zona rural, de igual manera, los municipios en esta tipología presentan un Índice de Pobreza Multidimensional – IPM y un desarrollo económico intermedio. En esta tipología se encuentran 10 de los municipios del Valle del Cauca seleccionados para

el proyecto: Pradera, Andalucía, Zarzal, Bugalagrande, Candelaria, Buenaventura, Restrepo, Riofrío, Ginebra y El Cerrito. El municipio que mayor puntaje presenta en la Tipología C es el de Chiquinquirá, perteneciente al departamento de Boyacá, el municipio que presenta mayor puntaje del Valle del Cauca y ocupa la tercera posición en la tipología C es Pradera con 77,6 puntos.

Los municipios con menor puntaje en la tipología C son el de San Juanito ubicado en el departamento del Meta con 30,2, y El Cerrito del Valle del Cauca con 51,1. En esta tipología los municipios están crecimiento, por lo que, el fortalecimiento institucional es indispensable para el desarrollo de un buen gobierno, asociado al progreso del territorio y la comunidad, un buen gobierno fortalecido que refleje a través de sus políticas el mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

- Alcaldías - Tipología D: esta tipología de entidades territoriales está conformada por 261 alcaldías.

**Figura 19.** Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología D.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Los municipios que conforman la tipología D, se caracterizan por tener un desarrollo económico intermedio, tienen poca participación en el Producto Interno Bruto – PIB. Se destacan en el sector ambiental, pues presentan la mayor cantidad de hectáreas

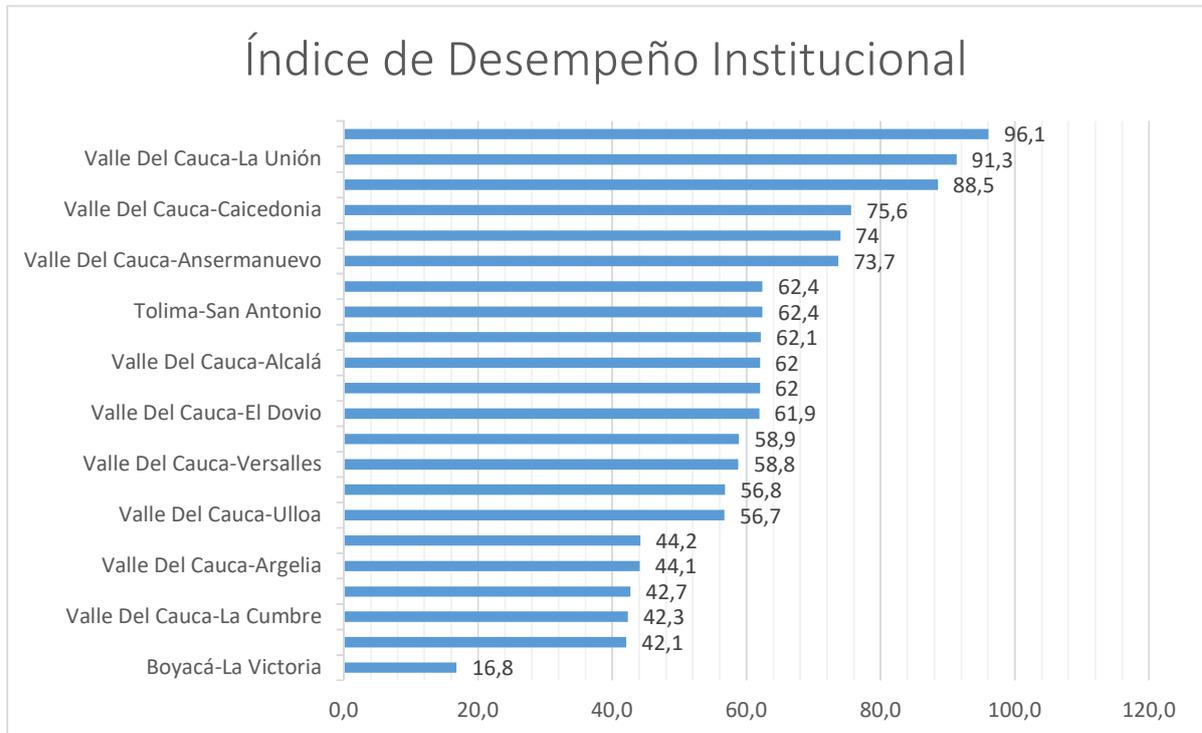
de bosque, al igual que una alta inversión per cápita en dicho sector. En esta tipología se encuentran 13 municipios del Valle del Cauca: Dagua, Sevilla, Yotoco, La Victoria, San Pedro, Florida, Socha, Roldanillo, Cartago, Bolívar, Vijes, Obando, Calima y Guacarí.

El puntaje más alto de la tipología D es de 96,3, perteneciente al municipio de Busbanzá del departamento de Boyacá. El municipio del Valle del Cauca con mayor puntaje es Dagua con 72,21, a su vez se ubica con el tercer mejor puntaje en la tipología. Los municipios con puntajes más bajos en la tipología D son Talaigua Nuevo del departamento de Bolívar y Guacarí del departamento del Valle del Cauca. Gran parte de los municipios del Valle del Cauca tienen desempeño institucional bajo, al ubicarse en los quintiles 3, 2, y 1. En este sentido, para conseguir ser mejores Entidades Territoriales, en el ámbito institucional dentro de su grupo par, es necesario fortalecer las capacidades para un mayor desempeño e impactar positivamente en la calidad de vida del territorio nacional.

- Alcaldías - Tipología E: esta tipología está compuesta por 293 alcaldías.

En cuanto a los municipios pertenecientes a la tipología E, 11 municipios pertenecen al Valle del Cauca: La Unión, Caicedonia, Ansermanuevo, El Águila, Trujillo, Alcalá, El Dovio, Versalles, Ulloa, Argelia y La Cumbre. El puntaje más bajo de esta tipología la tienen los municipios de La Victoria – Boyacá con 16,8 y Villanueva – Bolívar. El municipio del Valle del Cauca con menor puntaje es La Cumbre con 42,3, mientras que el que más puntaje presenta es el de La Unión con 91,3, ocupando el segundo mejor puntaje de la tipología detrás de Quinchía – Risaralda con 96,1. Bajo este panorama, el fortalecimiento institucional debe estar compuesto por asesorías y asistencia técnica en los temas de gestión pública para tener una mejora oportuna en el desempeño institucional de las Entidades Territoriales.

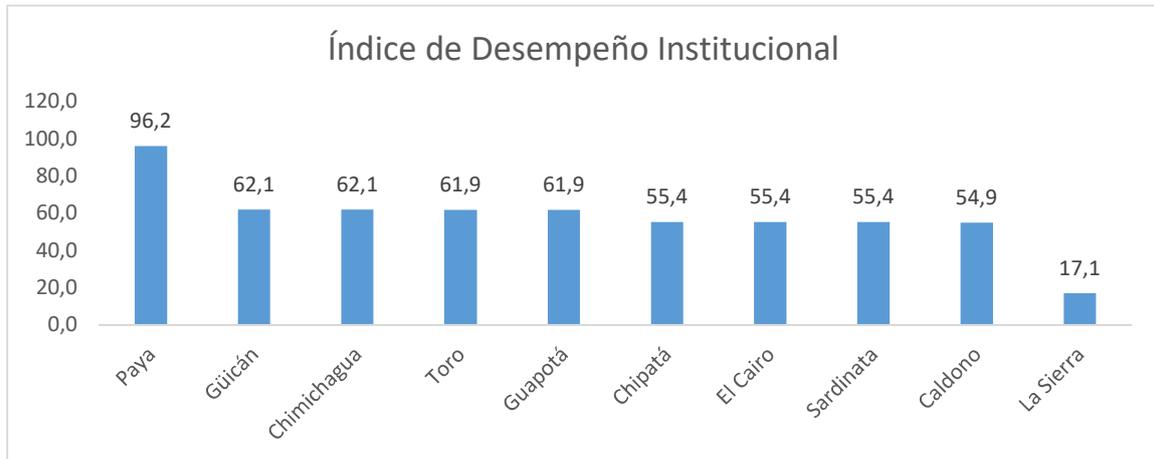
**Figura 20.** Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología E.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

- Alcaldías - Tipología F: tipología compuesta por 209 alcaldías.

**Figura 21.** Índice de Desempeño Institucional 2019, Tipología F.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Los municipios que hacen parte de la tipología F, se caracterizan ser territorios con bajas tasas de hurto, bajas tasas de homicidio, sin embargo, presentan un bajo desarrollo institucional. El municipio del Valle del Cauca en esta tipología es el de Toro, cuya calificación es 61,9. Como el entorno de los municipios que integran esta tipología es incipiente, es necesario un fuerte trabajo en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, no solamente para la implementación efectiva de políticas, sino para mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los habitantes.

### 3.2.2.5. Análisis de comportamiento entre 2017, 2018 y 2019.

A continuación, se exponen los resultados del Índice de Desempeño Institucional para el año 2017<sup>2</sup> de los 36 municipios seleccionados de forma inicial -de acuerdo a su categoría-. De la tabla se puede evidenciar el desempeño institucional de cada uno de ellos, los municipios que se encontraban en el quintil 4 y 5 dentro de su grupo par, contaban con desempeño institucional alto, mientras que los municipios en los quintiles 1, 2 y 3 tuvieron un desempeño institucional bajo dentro de su grupo par.

<sup>2</sup> Para este año se realiza un ejercicio informativo, un valor de referencia para mostrar el desempeño de los municipios año tras año, sin embargo, los resultados de 2017 no son objetos de comparación con los resultados de desempeño de 2018 y 2019, debido al ajuste en el instrumento y metodología de medición.

**Tabla 13.** Resultado IDI 2017 por municipios del Valle del Cauca.

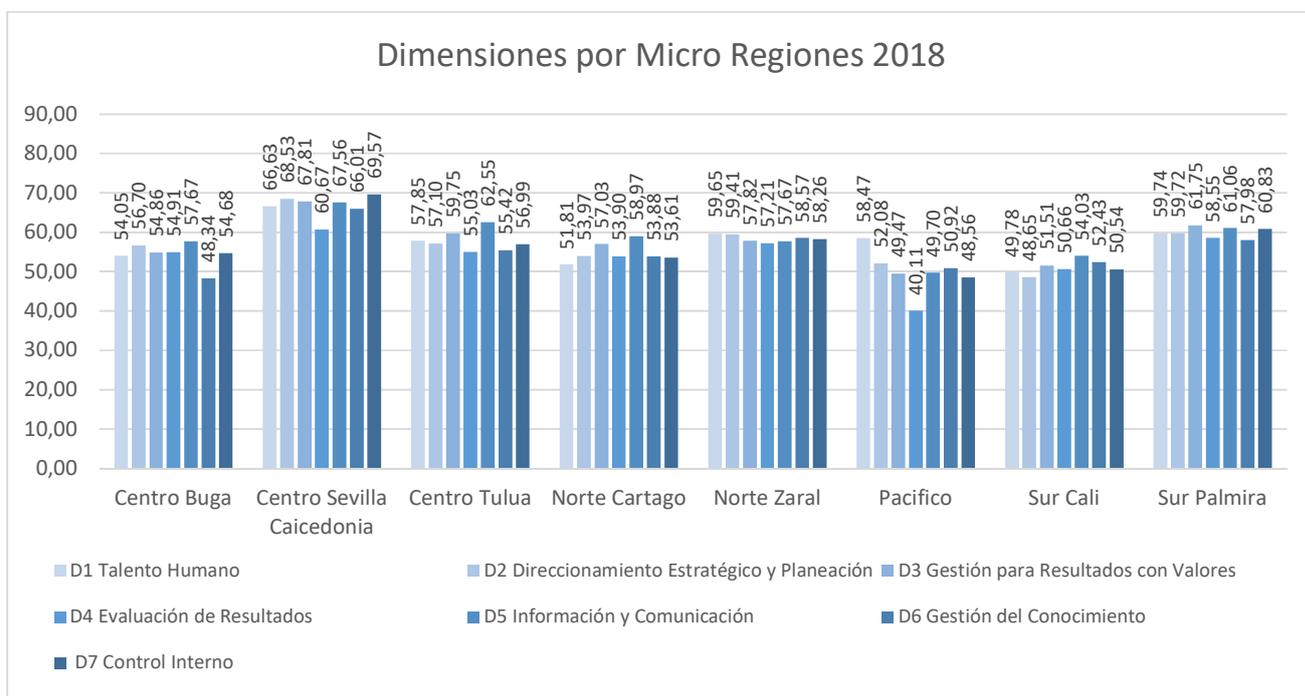
Municipio	Índice de Desempeño Institucional 2017	Resultado por Quintil	Municipio	Índice de Desempeño Institucional 2017	Resultado por Quintil
La Unión	91,3	5	Florida	60,6	3
Pradera	77,6	5	Roldanillo	60,4	3
Caicedonia	75,6	5	Riofrío	59,8	3
Andalucía	74,8	5	Buenaventura	59,4	3
Ansermanuevo	73,7	5	Versalles	58,8	3
Dagua	72,1	5	Cartago	57,9	3
Zarzal	71,7	5	Bolívar	57,3	3
Sevilla	70,5	5	Ulloa	56,7	3
Bugalagrande	68,0	4	El Cairo	55,4	3
Candelaria	78,8	4	Vijes	54,7	2
Yotoco	64,3	4	Restrepo	54,1	2
El Águila	62,4	4	Ginebra	52,7	1
Trujillo	62,0	4	El Cerrito	51,1	1
Alcalá	62,0	4	Obando	50,2	1
Toro	61,9	4	Calima	47,1	1
El Dovio	61,9	4	Argelia	44,1	1
La Victoria	61,7	4	Guacarí	43,5	1

Municipio	Índice de Desempeño Institucional 2017	Resultado por Quintil	Municipio	Índice de Desempeño Institucional 2017	Resultado por Quintil
San Pedro	61,4	4	La Cumbre	42,3	1

Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

La Figura 21 muestra los resultados de las 8 Micro-Regiones que conforman el departamento del Valle del Cauca, se puede observar que la micro-Región con los valores más altos en las 7 dimensiones, es centro Sevilla-Caicedonia y, la Micro-Región con los puntajes más bajos, se puede decir que es Pacífico en general, exceptuando la dimensión de Talento Humano.

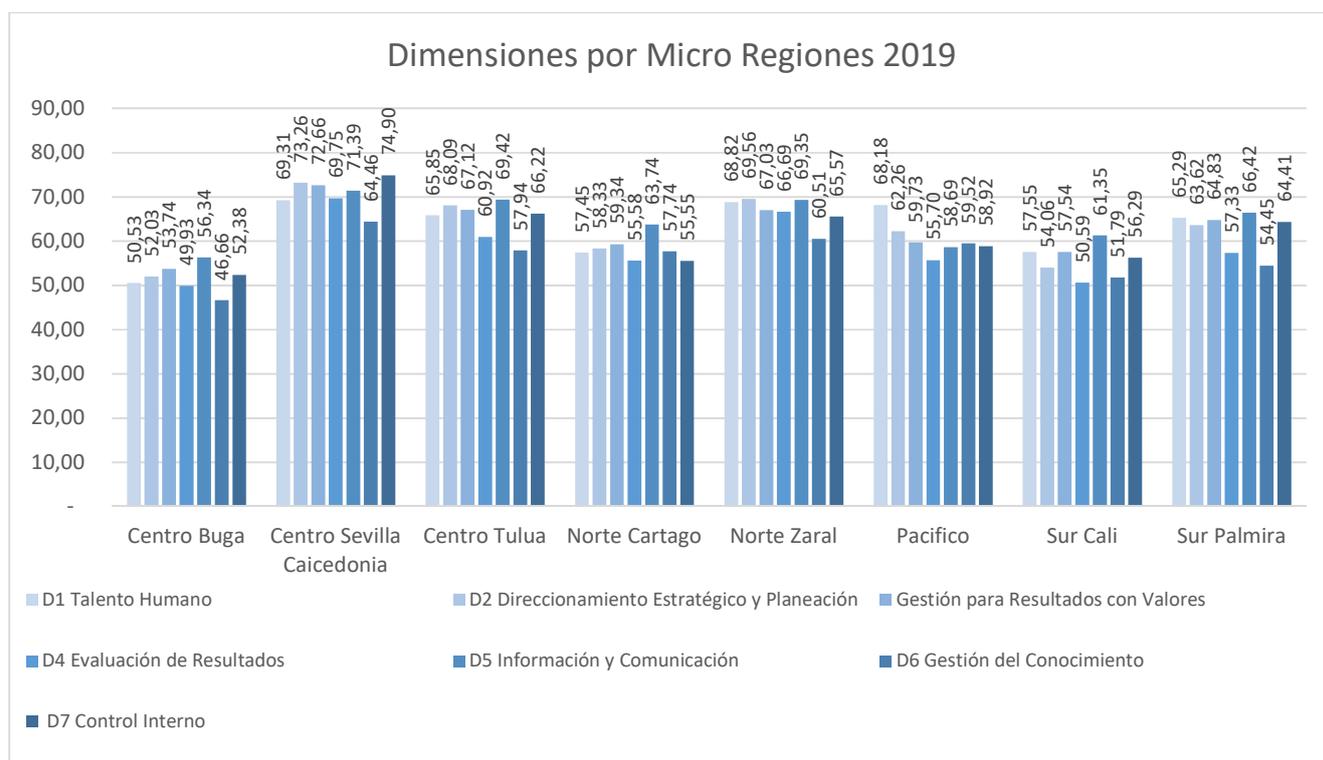
**Figura 22.** Resultado de dimensiones por Micro-Región 2018



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Para el año 2019 se ve una mejoría en el desempeño de las dimensiones de las Micro-Regiones, sin embargo, el Centro Buga muestra una disminución en el desempeño de las dimensiones, hechos causados por la reducción en el fortalecimiento de sus políticas. Las comparaciones de los años entre regiones se encuentran en los anexos de este documento.

**Figura 23. Resultados de dimensiones por micro-región 2019**



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

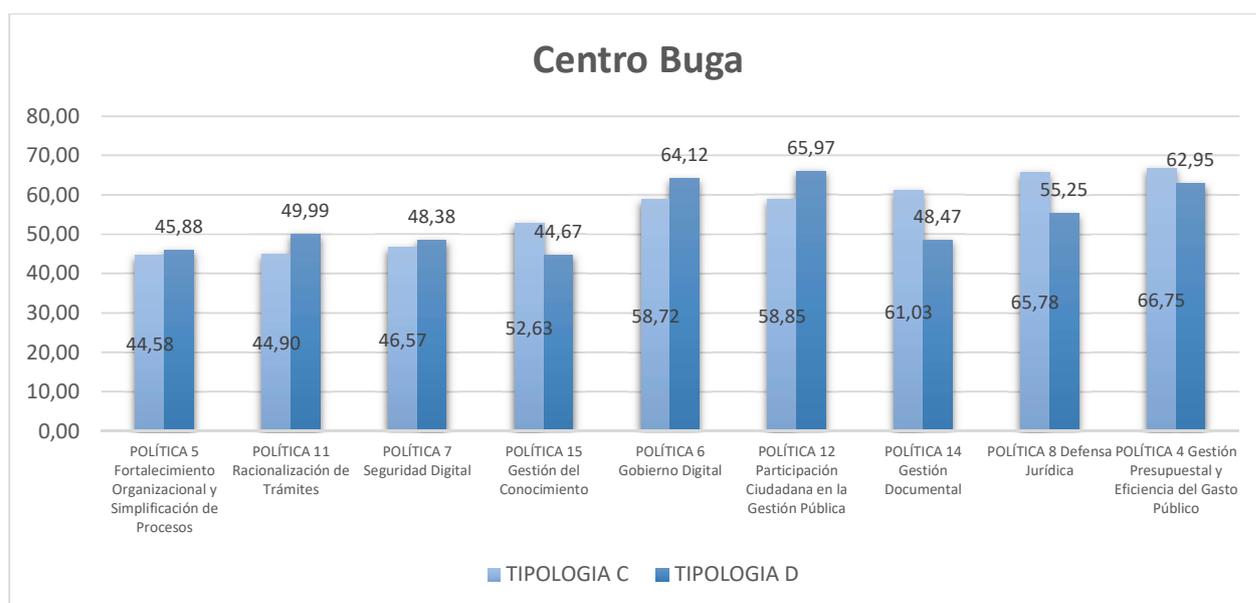
### 3.2.2.6. Análisis por política y Micro-Regiones.

A continuación, se presentan los resultados de las políticas que conforman las dimensiones del Índice de Desempeño Institucional para el año 2019, donde se muestran los puntajes más altos y más bajo desempeño dentro de cada una de las Micro-Regiones teniendo en cuenta su grupo par, además la gráfica también muestra cómo se encuentra el grupo par con respecto a los puntajes de un grupo par de la Micro-Región

### Región Centro

La Micro-Región Centro Buga está compuesta por municipios que pertenecen a los grupos par con tipología C y D. Los puntajes más altos de la tipología C están ubicados en las políticas de Gestión Documental, Defensa Jurídica y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, mientras que los puntajes más bajos los tiene en las políticas de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Racionalización de Trámites y Seguridad Digital, comparando con la tipología D; ésta tiene mejores valores en comparación con los menores valores de la tipología C. Por otro lado, las políticas con puntajes más bajos de la tipología D son Gestión del Conocimiento, Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos y Seguridad Digital y las políticas con mayor puntaje en este grupo son: Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Gobierno Digital y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

**Figura 24.** Ranking de políticas Centro Buga



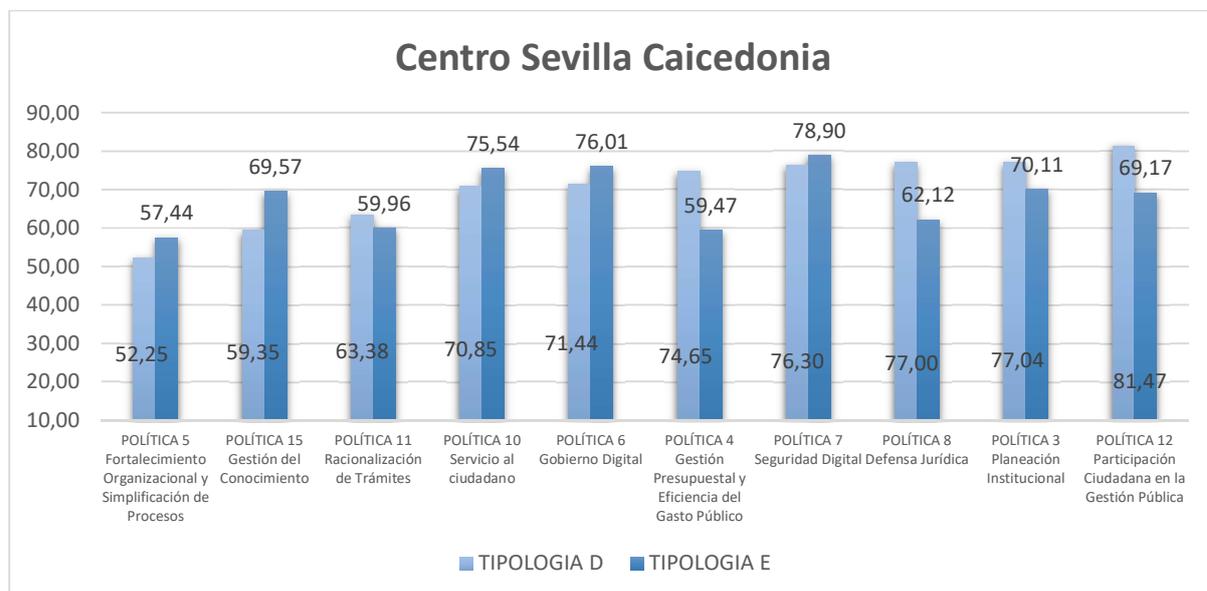
Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFFP (2020)

En conclusión, se puede mencionar que los grupos pares tienen similitud en cuanto a las políticas de mayor y menor puntaje como: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, y Seguridad Digital con los puntajes más bajos y la política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público como puntajes más altos. Hay que señalar que ninguna de las políticas de las dos tipologías de esta

Micro-Región supera los 67 puntos, la política con el puntaje más alta es Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 66,7, por lo que se hace necesario realizar un fortalecimiento de las políticas que se vea reflejado en el puntaje de las dimensiones en el desempeño del indicador total.

La Micro-Región del Centro Sevilla-Caicedonia está compuesta con municipios que pertenecen a grupos par con tipología D y E. Las 3 políticas con mejor puntaje en la tipología C como se muestran en la Figura 24 son Defensa Jurídica, Planeación Institucional y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, por otro lado, los puntajes más bajos son Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Gestión del Conocimiento Racionalización de Trámites. En caso del grupo par E las políticas con puntajes más bajos son Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Racionalización de Trámites, por último, los puntajes más altos se encuentran ubicados en las políticas de Servicio al ciudadano, Gobierno Digital y Seguridad Digital.

**Figura 25.** Ranking de políticas Centro Sevilla Caicedonia



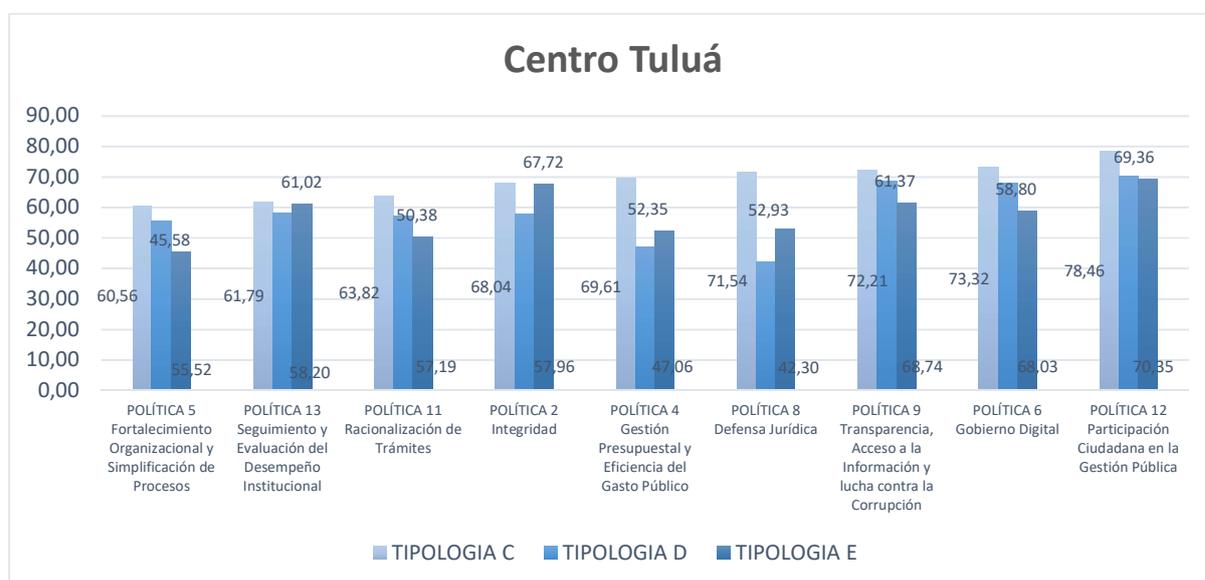
Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020).

Es importante destacar que las políticas con menor puntaje en el caso del grupo C y D, para el 2019, en su mayoría hacen parte de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados y Gestión del conocimiento y la innovación, además, no se

debe dejar de soslayar, que las políticas con mayor puntaje para un grupo no se cumple para el otro grupo dentro de la Micro-Región, esto demuestra disparidades entre los municipios que conforman esta Micro-Región y que las necesidades en cuanto al fortalecimiento institucional van a depender de las dinámicas particulares presentados dentro de cada uno de los municipios que la conforman.

La Micro-Región de Centro Tuluá está conformada por municipios que constan con tipologías C, D y E. En la tipología C los valores más altos y más bajos corresponden a las políticas de Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción, Gobierno Digital y Participación Ciudadana en la Gestión Pública en primer lugar y en segundo lugar a las políticas de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional y Gestión del Conocimiento. Las puntuaciones más bajas para tipología D son Defensa Jurídica, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público y Gestión del Conocimiento. Para el caso de la tipología E son; Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Racionalización de Trámites y Gestión del Conocimiento.

**Figura 26.** Ranking de políticas Centro Tuluá



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020).

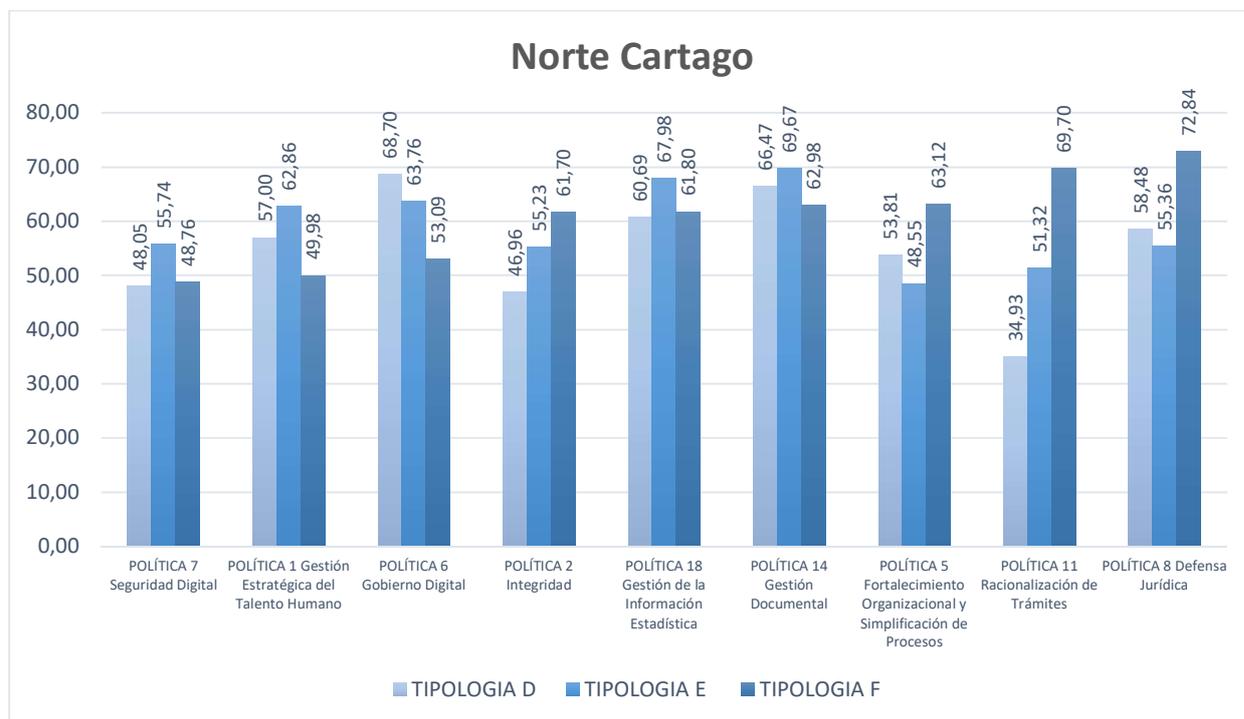
Es muy necesario el fortalecimiento de la política de Gestión del conocimiento por lo recurrente que se ha encontrado en los puntajes más bajos de las Micro-

Regiones, convirtiéndola en una generalidad. para finalizar las mediciones de las políticas en esta Micro-Región, están por debajo de 80 puntos, lo que implica que muchas de ellas no cuentan con un desempeño institucional alto, hecho que se refleja en las mediciones de sus dimensiones y posteriormente en indicador total.

### Sub-Región Norte

La Micro-Región del Norte Cartago está compuesta por las tipologías D, E y F. La tipología F no está presente en las anteriores Micro-Regiones, esto indica que las dinámicas económicas y sociales de los municipios también van cambiando entre región y entre municipios, aunque estos últimos están ubicados en la misma tipología o en la región. La Figura 26 muestra que las políticas en esta unidad están por debajo de 75 puntos, donde los puntajes más bajos son: Racionalización de Trámites e Integridad para la tipología D y E; Seguridad Digital, Gestión Estratégica del Talento Humano y Gobierno Digital para la tipología F. para las calificaciones más altas se obtuvo para la tipología D las políticas de Gestión del Conocimiento, Integridad y Racionalización de Trámites.

**Figura 27. Ranking de políticas Norte Cartago**

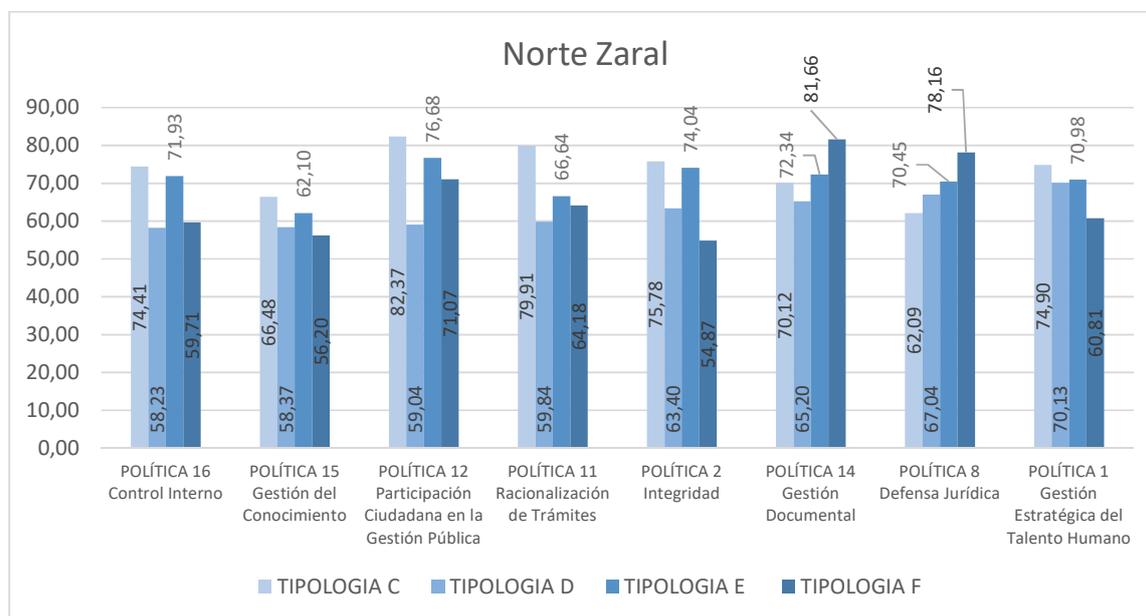


Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Se puede resaltar que mientras que en las tipologías D y E, el resultado de la política de integridad es relativamente bajo, para la tipología F se encuentra en caso contrario, siendo unas políticas con puntaje alto un desempeño alto, hecho que se evidencia en la gráfica anterior.

El Norte de Zarzal es la Micro-Región donde más grupos pares están distribuidos sus municipios son en las tipologías C, D, E y F. El gráfico muestra que a diferencia de las Micro-Regiones anteriores, se tiene valores por encima de 75 y por debajo de 83 puntos, además se muestra que los valores más altos lo poseen las tipologías E y F. En la Tipología C las políticas con menores puntajes son: Defensa Jurídica, Gobierno Digital y Gestión del Conocimiento y las políticas con mayores puntajes; Planeación Institucional, Racionalización de Trámites y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Por otra parte, la tipología D va tener puntajes bajos para las políticas de Control Interno, Gestión del Conocimiento y Participación Ciudadana en la Gestión Pública y puntajes altos para las políticas de Defensa Jurídica, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público y Gestión Estratégica del Talento Humano.

**Figura 28.** Ranking de políticas Norte Zarzal



Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)



**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

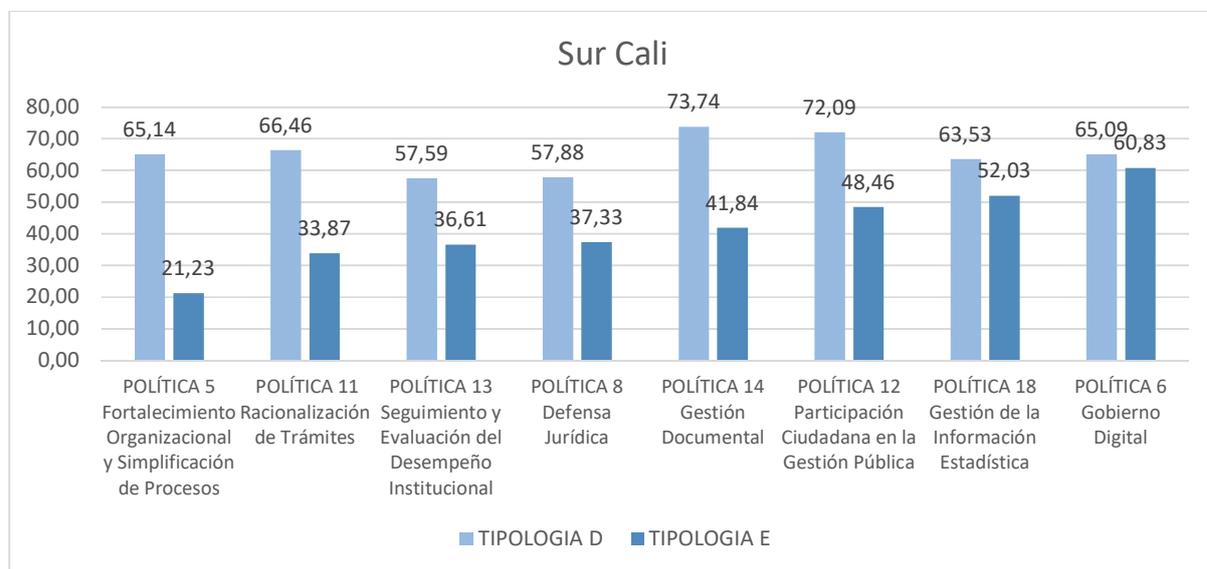
*Departamento Administrativo de Planeación*

Por otro lado, la tipología E, va a tener mejores puntajes en las políticas de Integridad, Servicio al ciudadano y Participación Ciudadana en la Gestión Pública; y puntajes bajos en Gestión del Conocimiento, Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos y Racionalización de Trámites. Para terminar el grupo par F cuenta con políticas con los puntajes más altos de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, Defensa Jurídica y Gestión Documental.

### *Sub-Región Pacífico*

Esta Micro-Región está conformada por el municipio de Buenaventura. Se evidencia que solo dos de las políticas poseen un puntaje por encima de 70, Gestión Estratégica del Talento Humano y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público. Aunque se tenga un puntaje alto en estas políticas, su fortalecimiento se hace necesario, ya que, la política de Talento Humano es el corazón de la implementación del modelo y parte fundamental para el cumplimiento de la gestión pública y la implementación de todos los proceso y políticas que se evalúan en el IDI.

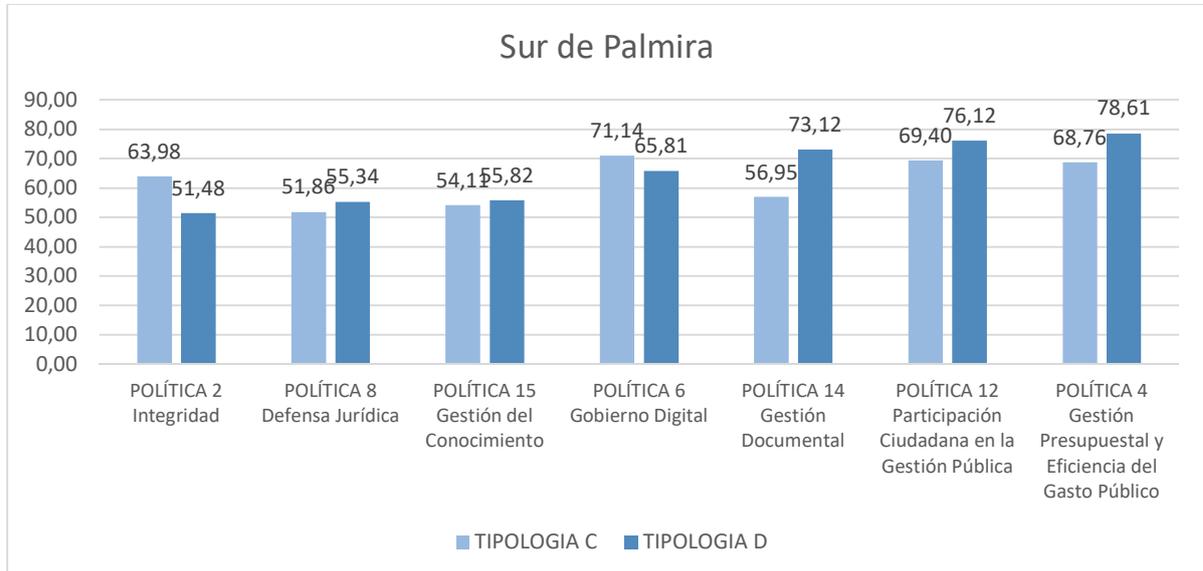
Por otro lado, las políticas con puntaje bajo, con menos de 60 puntos son: Seguridad Digital, Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional y Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción. Estos puntajes bajos reflejan la importancia de un fortalecimiento constante en la gestión, porque, si se tiene una buena gestión de talento humano y una buena ejecución de sus procesos, pero su seguimiento y evaluación y monitoreo no son tan buenos, el valor público que genera la entidad realmente no se va a evidenciar, ocasionando en algunas ocasiones sanciones futuras.

Sub-Región Sur
**Figura 29. Ranking de políticas Sur Cali**


Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

Esta región está compuesta por municipios distribuidos en las tipologías D y E, la gráfica como en casos anteriores, muestra las tipologías con puntajes bajos y altos, se evidencia que todas las calificaciones de las políticas están por debajo de 75 puntos; así mismo la política con menor puntaje en general tiene una valoración de 21,23 siendo el Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos.

Los puntajes más bajos y más altos de la tipología D, son Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, Defensa Jurídica y Gestión del Conocimiento tienen los puntajes bajos y las políticas Gestión Estratégica del Talento Humano, Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Gestión Documental los altos. En conclusión, la Figura muestra que los puntajes de la tipología E están por debajo de la tipología D, evidenciando el trabajo de fortalecimiento que se tiene que implementar para mejorar su desempeño institucional, en las tipologías

**Figura 30. Ranking de políticas Sur Palmira**


Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

La Micro-Región del Sur de Palmira está conformada por municipios que poseen tipologías C y D. En la tipología C los valores más altos corresponden a las políticas de Defensa Jurídica, Gestión del Conocimiento y Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional y las calificaciones más bajas a las políticas de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Gobierno Digital y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público. En el caso del grupo D, los puntajes más altos fueron las políticas de, Gestión Documental, Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público; y los valores más bajos se encontraron en Integridad.

Es muy necesario el fortalecimiento de la política de Gestión del conocimiento, ya que se ha encontrado como una política recurrente con puntajes bajos en las diferentes Micro-Regiones. Para finalizar, la medición de las políticas en esta Micro-Región está por debajo de 80 puntos, lo que implica que muchas de ellas no cuentan con un desempeño institucional alto, hecho que se refleja en las mediciones de sus dimensiones y posteriormente en indicador total.

### 3.2.3. Índice de Desempeño Fiscal (IDF).

El Índice de Desempeño Fiscal puede definirse como el adecuado balance entre los recursos económicos que posee una entidad territorial y la ejecución de dicho recurso, que permite la toma adecuada de decisiones. “En otras palabras, el buen desempeño fiscal no se relaciona exclusivamente con elevar los ingresos sino también con eliminar las presiones fiscales que atenten contra la estabilidad de las finanzas” (DNP, 2020a, pág. 29).

En términos metodológicos, el cálculo del IDF se realiza mediante la clasificación de las cuentas de ejecución del presupuesto con el fin de obtener el déficit y el monto del financiamiento. De dicha clasificación se determinan “cinco (5) indicadores del desempeño fiscal de manera directa y uno (1) de manera indirecta que corresponde al informe de viabilidad fiscal que los departamentos elaboran sobre los municipios de su jurisdicción (Ley 617 de 2000)” (DNP, 2020a, pág. 30).

La clasificación final del Índice se calcula realizando un promedio simple de los 6 indicadores que lo conforman, bajo el supuesto de que todos ellos tienen el mismo nivel de importancia en la medición del desempeño fiscal territorial. Los indicadores utilizados, obtenidos a partir de la estructura de cuentas (...) son los siguientes:

**Tabla 14.** Antigua metodología IDF: 6 indicadores

Indicadores	Descripción
Autofinanciación de los gastos de funcionamiento	La autofinanciación de los gastos de funcionamiento mide qué parte de los recursos de libre destinación está destinada a pagar la nómina y los gastos generales de operación de la administración central de la entidad territorial. Lo deseable es que este indicador sea igual o menor al límite establecido en la Ley 617 de 2000, de acuerdo con la categoría correspondiente. La información se obtiene a partir de las ejecuciones presupuestales reportadas al DNP. Los ingresos corrientes de libre destinación

Indicadores	Descripción
	<p>son los ingresos tributarios y no tributarios, y se excluyen los recursos que por ley o acto administrativo tienen destinación específica para inversión u otro fin. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).</p> <p>“Capacidad para cubrir el gasto de funcionamiento con las rentas de libre destinación (Ley 617/00)” (DNP, 2020b).</p>
Respaldo del servicio de la deuda	<p>El indicador de respaldo de la deuda se obtiene como la proporción de los ingresos disponibles que están respaldando el servicio de la deuda. Este indicador guarda relación con los indicadores de la ley 358 de 1997 y 819 de 2003 y se espera que la deuda total no supere la capacidad de pago de la entidad ni comprometa su liquidez en el pago de otros gastos. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).</p> <p>“Capacidad para respaldar el servicio de la deuda con los ingresos percibidos” (DNP, 2020b).</p>
Dependencia de las transferencias y regalías de la Nación	<p>La dependencia de las transferencias y las regalías mide la importancia que estos recursos tienen en relación con el total de fuentes de financiación. Es decir, indica el peso que tienen estos recursos en el total de ingresos y su</p>

Indicadores	Descripción
	<p>magnitud refleja el grado en el cual las transferencias y regalías se convierten en los recursos fundamentales para financiar el desarrollo territorial. Un indicador por encima de 60% señala que la entidad territorial financia sus gastos principalmente con recursos de transferencias de la Nación y Regalías. El monto de las transferencias no incluye los recursos de cofinanciación, pues son recursos no homogéneos a todas las entidades territoriales y, de ser considerados, generaría distorsiones en la evaluación. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).</p> <p>“Mide la importancia de las transferencias nacionales y regalías (SGR) en los ingresos totales” (DNP, 2020b).</p>
<p>Generación de recursos propios</p>	<p>Como complemento al indicador anterior se relaciona el de generación de los ingresos propios, el cual refleja el peso relativo de los ingresos tributarios en el total de ingresos corrientes. Esta es una medida del esfuerzo fiscal que hacen las administraciones al comparar las fuentes endógenas de ingresos como lo son los impuestos que genera autónomamente la entidad territorial, y mide la importancia de esta gestión tributaria frente a otras fuentes externas de financiamiento del gasto corriente. El</p>

Indicadores	Descripción
	<p>indicador se incluye para valorar el esfuerzo que hacen las entidades territoriales de generar rentas tributarias propias, pues el solo indicador de transferencias y regalías dejaría incompleto el análisis. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).</p> <p>“Capacidad de generar recursos complementarios a las transferencias” (DNP, 2020b).</p>
Magnitud de la inversión	<p>El indicador de magnitud de la inversión pública permite cuantificar el grado de inversión que hace la entidad territorial, respecto del gasto total. Se espera que este indicador sea superior a 70%, lo que significa que más de la mitad del gasto se está destinando a inversión. Para el cálculo de este indicador se entiende como inversión no solamente la formación bruta de capital fijo sino también lo que se denomina inversión social, la cual incluye el pago de nómina de médicos y maestros, capacitaciones, subsidios, dotaciones escolares, etc. independientemente de las fuente de financiación. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).</p> <p>“Cuantifica la magnitud de la inversión que ejecuta la entidad territorial” (DNP, 2019a).</p>

Indicadores	Descripción
Capacidad de ahorro:	<p>El indicador de capacidad de ahorro es el balance entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes y es igual al ahorro corriente como porcentaje de los ingresos corrientes. Se espera que este indicador sea positivo, es decir, que las entidades territoriales generen ahorro. (DNP, s.f.).</p> <p>“Determina el grado en el cual se liberan excedentes para financiar la inversión” (DNP, 2020b).</p>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020b).

Es decir, “este indicador es una medida de la solvencia que tiene la entidad territorial para generar excedentes propios que se destinen a inversión, complementariamente al uso de transferencias de la Nación y las regalías” (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.). Una vez realizado el cálculo de seis indicadores de gestión financiera y su agregación en un indicador sintético, se establece de un escalafón (“ranking”) de desempeño. El indicador sintético mide globalmente el resultado fiscal alcanzado en cada año y se encuentra en una escala de 0 a 100, donde valores cercanos a 0 reflejan bajo desempeño fiscal y valores cercanos a 100 significan que la entidad territorial logró en conjunto los siguientes resultados: un buen balance en su desempeño fiscal, suficientes recursos para sostener su funcionamiento, cumplimiento de los límites de gasto de funcionamiento según la Ley 617/00, un nivel importante de recursos propios (solvencia tributaria) como contrapartida a los recursos de SGP y SGR, altos niveles de inversión, adecuada capacidad de respaldo del servicio de su deuda y generación de ahorro corriente necesario para garantizar su solvencia financiera (DNP, 2020a, pág. 30).

Para la interpretación y análisis de los resultados del Índice de Desempeño Fiscal, estos se clasifican en cinco categorías interpretativas, a saber:

- i. Deterioro: resultados menores a 40

- ii. Riesgo: resultados mayores o iguales a 40 y menores a 60
- iii. Vulnerable: resultados mayores o iguales a 60 y menores a 70
- iv. Sostenible: resultados mayores o iguales a 70 y menores a 80
- v. Solvente: resultados mayores o iguales a 80

Por otro lado, el DNP menciona que ha venido trabajando en la revisión de la metodología para el cálculo del IDF: “en el 2019 se realizaron mesas de trabajo con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para ajustar los parámetros e indicadores que permitirán evaluar a las entidades territoriales de cara a las desafíos y realidades fiscales actuales. De esta labor se definió una propuesta que ha surtido procesos de validación con diferentes grupos de valor” (DNP, 2020a, pág. 31).

De esas mesas de trabajo emerge el documento “Medición nuevo índice de desempeño fiscal territorial” del DNP (2020b), donde se exponen una serie de debilidades estadísticas del índice, como lo son: (i) una correlación muy baja de los indicadores con los resultados del IDF, (ii) el comportamiento estructural de la autofinanciación que no presenta comportamientos de corto plazo [la mayoría de los municipios cumplen con el límite de gasto propuesto por el artículo 6 de las Ley 617, por lo que obtienen el puntaje máximo en este indicador (Congreso de la República, 2000)], por lo que no presenta información diferencial; algo similar ocurre con el servicio a la deuda que cuya media se mantiene por encima de los 94 puntos, (iii) que estaban comparando como iguales a los municipios de categoría especial y a los de menos capacidades institucionales. Por último, (iv) no se estaban integrando análisis contables (por ejemplo, indicadores presupuestales de endeudamiento y un indicador de resultado fiscal) ni sectoriales.

Se propuso desde el DNP una nueva metodología para el IDF que contempla dos dimensiones.

**Tabla 15.** Nueva metodología IDF 2019: dos dimensiones

Dimensión	Descripción	Ponderación dimensión	Indicadores
Resultados fiscales	Contempla indicadores obtenidos a partir de la ejecución efectiva de los municipios y	80%	- Dependencia de las Transferencias de la Nación (DTN)

Dimensión	Descripción	Ponderación dimensión	Indicadores
	departamentos, los cuales dan cuenta de las finanzas territoriales en términos de generación de ingresos, de gasto y de capacidad de endeudamiento.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia de la Formación de Capital Fijo</li> <li>- Sostenibilidad de la Deuda</li> <li>- Endeudamiento de corto plazo</li> <li>- Situación Fiscal</li> <li>- Ahorro corriente</li> </ul>
Gestión Financiera Territorial	Contempla los procesos de planeación financiera territorial desde la definición del presupuesto inicial hasta la ejecución del ingreso y del gasto. Además, contempla la gestión realizada por las entidades para hacer más eficiente el gasto de funcionamiento y para incrementar sus ingresos.	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de programación y ejecución de ingresos</li> <li>- Capacidad de Ejecución del Gasto de Inversión</li> <li>- Nivel de Holgura</li> <li>- Bonos a la calificación</li> </ul>

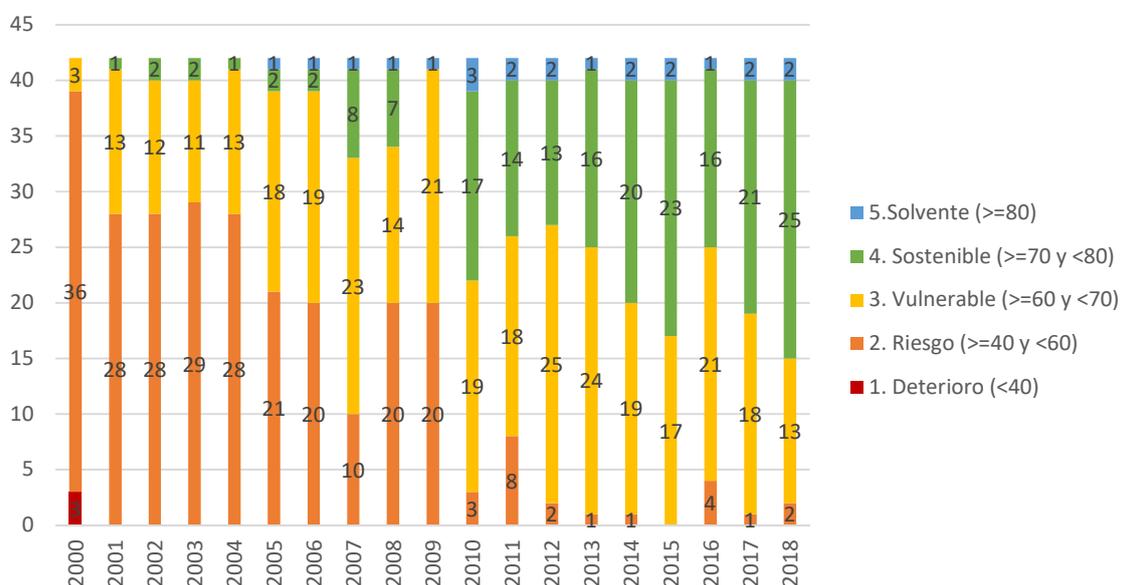
Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020b).

### 3.2.3.1. Datos comparativos de desempeño fiscal.

El comportamiento entre el 2000 y el 2018 del IDF, para los 42 municipios del Valle, es muy similar al que se observa a nivel nacional. Se nota una mejora en los resultados de este índice. Esto puede asociarse no exclusivamente al mejoramiento del rendimiento de los indicadores que le componen *per se* [que puede deberse a “programas de saneamiento fiscal y financiero o apropiaron los recursos para el pago de las pensiones o incrementaron las rentas propias, o indemnizaron personal con ocasión de una reducción de planta, o pagaron sentencias y conciliaron pasivos, etc.” (DNP, 2011, pág. 51)], sino también de los procesos administrativos y de registro que aseguran cada vez más la comunicación asertiva y pertinente de información relevante para el seguimiento de dichos indicadores. Sin embargo, el mejoramiento continuo es un deber de las entidades territoriales y la búsqueda de resultados solventes es la meta.

El comportamiento entre el 2000 y el 2018 del IDF, para los 42 municipios del Valle, es muy similar al que se observa a nivel nacional. Se nota una mejora en los resultados de este índice. Esto puede asociarse no exclusivamente al mejoramiento del rendimiento de los indicadores que le componen *per se* [que puede deberse a “programas de saneamiento fiscal y financiero o apropiaron los recursos para el pago de las pensiones o incrementaron las rentas propias, o indemnizaron personal con ocasión de una reducción de planta, o pagaron sentencias y conciliaron pasivos, etc.” (DNP, 2011, pág. 51)], sino también de los procesos administrativos y de registro que aseguran cada vez más la comunicación asertiva y pertinente de información relevante para el seguimiento de dichos indicadores. Sin embargo, el mejoramiento continuo es un deber de las entidades territoriales y la búsqueda de resultados solventes es la meta.

**Figura 31.** Comportamiento progresivo (2000-2018) de los municipios del Valle

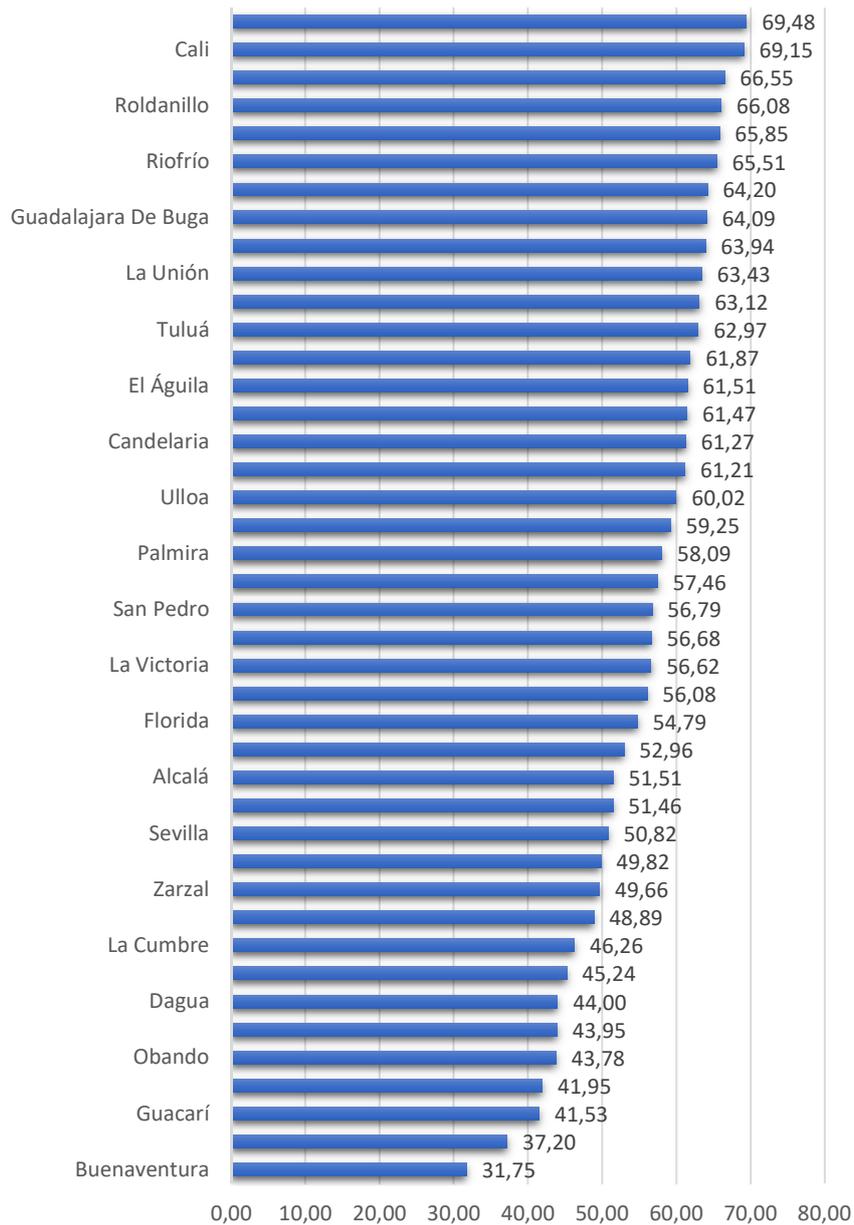


Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2019a).

Los municipios del Valle del Cauca corresponden a ocho Micro-Regiones, de estas, Pacífico y Norte-Cartago son las que presentan un bajo comportamiento según el IDF. Muchos de sus municipios se muestran vulnerables. Contrastando con el comportamiento del resto del departamento. Para el año 2019, se generaron resultados con la vieja metodología y con la nueva. En esta sección, se hace descripción de los resultados de la nueva metodología. Estos, muestran a Zarzal (décimo peor resultado: 49,66), Bolívar, La Cumbre, El Cairo, Dagua, El Cerrito, Obando, Trujillo, Ansermanuevo y Buenaventura (peor resultado: 31,75) como los diez municipios con menores puntajes según el IDF. Sin embargo, es importante recalcar que hay que tener en cuenta el entorno de desarrollo (que corresponde a todo un contexto socio-histórico-económico) de cada uno de ellos para particularizar la interpretación de estos resultados. Por otro lado, hay municipios del Valle del Cauca que están en la parte alta del ranking. Estos son: Yumbo (mejor resultado: 69,48), Cali, Roldanillo, Pradera, Riofrío, Andalucía, Bugalagrande, La Unión, Toro y Tuluá (décimo mejor resultado: 62,97). Entre el municipio con mejor comportamiento y el peor, hay 37,7 puntos IDF de diferencia.

La siguiente figura ilustra la conformación descendente de la calificación IDF para los municipios del Valle del Cauca.

**Figura 32.** Resultados IDF 2019 para los municipios del Valle del Cauca: orden descendente



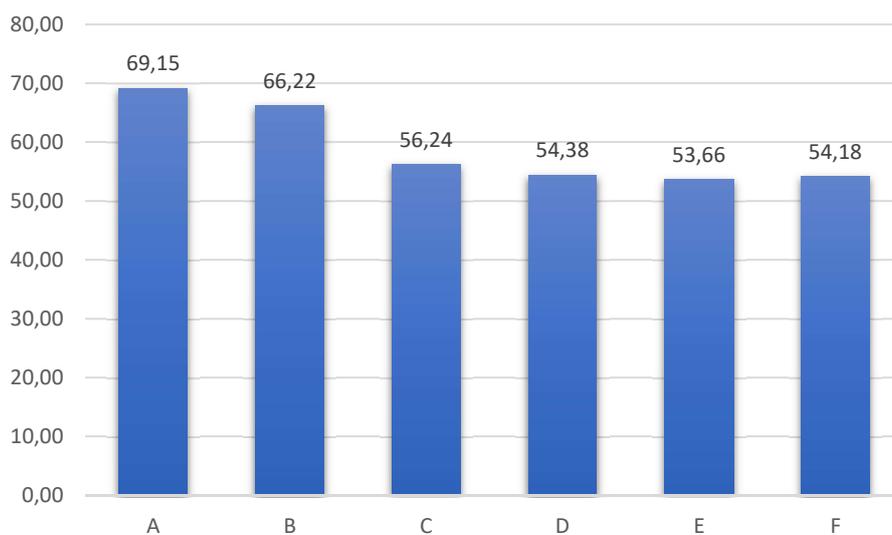
Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

Pero como ya se ha mencionado, los entornos de desarrollo tienen mucho que ver con estos resultados municipales.

El ejercicio de tipologías municipales y departamentales parte del concepto de desarrollo territorial, que comprende el espacio como elemento activo del desarrollo de un área geográfica específica, donde habitan personas que comparten historia, cultura, aspiraciones, medios sociales y políticos, un ambiente con sus respectivos recursos naturales, medios productivos, económicos y de infraestructura que deben ser encadenados para potenciar el desarrollo (DNP, 2015, pág. 6).

Nótese (en la siguiente Figura) cómo el entorno robusto A (promedio: 69,15) y el entorno robusto B (promedio: 66,22) cuentan con los mejores promedios en los resultados IDF. Mientras que los entornos temprano F (promedio: 54,18) e intermedio E (promedio: 52,97), cuentan con las cifras promedio más bajas.

**Figura 33.** Resultados promedio IDF 2019 según entornos de desarrollo (tipologías): municipios del Valle del Cauca.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

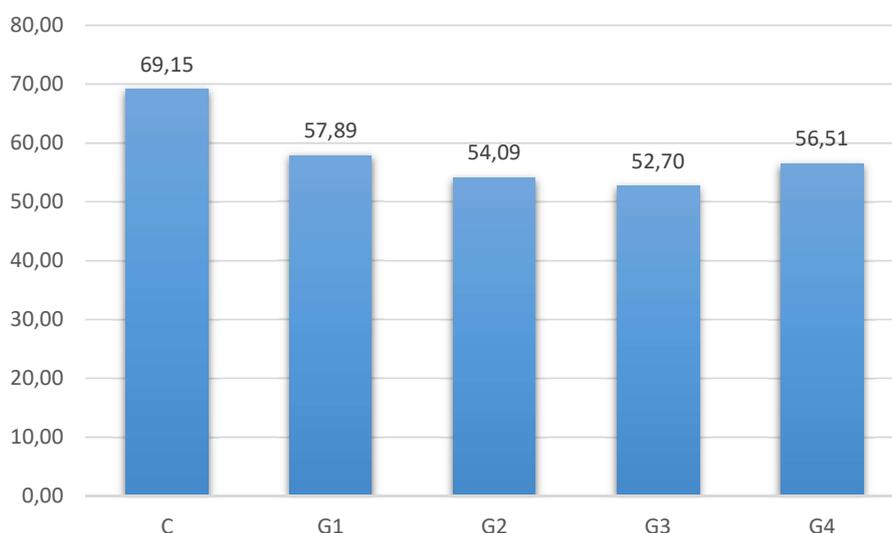
También es útil mirar los resultados promedio del IDF 2019 según los grupos de capacidades iniciales. Estas, son

(...) recursos tributarios del gobierno local y condiciones del municipio que delimitan el alcance de la gestión y la provisión de bienes y servicios. El nivel de capacidades iniciales con que indicia un alcalde su periodo de administración puede determinar el alcance de su gestión y el cambio en las condiciones de la población (...) –se-

pretende clasificar a los municipios en seis grupos que poseen capacidades iniciales similares y, comparar entre ellos aquellas administraciones locales que lograron hacer buena gestión (...) reflejan siete variables que determinan el contexto económico, urbano y de recursos del municipio (DNP, 2020c, pág. 6)

Es evidente que las hay una relación inversa entre los resultados del IDF 2019 y el nivel de las capacidades iniciales; a excepción del grupo G4 que se comporta mejor que el grupo G3. El único municipio del Valle del Cauca que se considera del grupo C es Cali.

**Figura 34.** Resultados promedio IDF 2019 según el grupo de capacidades iniciales: municipios del Valle del Cauca.



Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

De igual manera, cada municipio se comporta de una forma particular según la disposición de las dos dimensiones del nuevo IDF. Es útil para una focalización eficiente de los programas y proyectos encaminados a fortalecer las capacidades institucionales, si se pueden determinar los puntos estratégicos de cada territorio priorizado. A continuación, se muestran tablas de las dimensiones del IDF para los municipios del Valle del Cauca que han sido seleccionados, según cada una de sus distintas categorías. En rojo aparece aquello que debe priorizarse como meta de fortalecimiento.

Considerando todas las necesidades de fortalecimiento de capacidades institucionales que tiene Buenaventura, de categoría municipal 1, el Pacífico valluno necesita en especial mejorar sus resultados de inversión y del indicador de ahorro corriente, cuyo objetivo es “(...) es medir que tantos excedentes se liberan luego de financiar el gasto corriente que permita financiar la inversión territorial” (DNP, 2020b). Este municipio debe fortalecer su nivel de holgura, cuyo “objetivo es medir la eficiencia en el gasto de funcionamiento de las entidades territoriales, además de evaluar el cumplimiento de los límites de la Ley 617 de 2000 de manera conjunta” (DNP, 2020b).

**Tabla 16.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 1

<b>Municipio</b>	<b>Buenaventura</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	27,57
Calificación FBK fijo/ Inversión	13,23
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	60
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	0
Ahorro Corriente	17,31
Calificación Resultado Fiscal	60
<b>Resultados</b>	<b>29,69</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	No
Calificación Holgura	0
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	40
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	80
Bonificación Esfuerzo Propio	0
Bonificación Actualización Catastral	0
<b>Gestión</b>	<b>40</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c)

Candelaria se mostró con mejores cifras en el aspecto de la gestión financiera que en la dimensión de resultados. Este municipio tiene especial necesidad de priorizar el fortalecimiento de sus resultados fiscales y de la holgura en términos de gestión, que tiene que ver con el cumplimiento de la Ley 617 (2000).

**Tabla 17.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 3

<b>Municipio</b>	<b>Candelaria</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	62,83
Calificación FBK fijo/ Inversión	47,85
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	94,19
Ahorro Corriente	50,48
Calificación Resultado Fiscal	20
<b>Resultados</b>	<b>59,22</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si
Calificación Holgura	42
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	80
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	80
Bonificación Esfuerzo Propio	0,07
Bonificación Actualización Catastral	2
<b>Gestión</b>	<b>67</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c)

De los municipios del Valle, Cartago fue el único de categoría 4 para el 2020. Este municipio debe enfocarse en fortalecer su calificación del endeudamiento a corto

plazo, “entendida como la proporción de sus pasivos corrientes con relación a sus activos corrientes” (DNP, 2020b). También es importante que trabaje en el tema de la inversión.

**Tabla 18.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 4.

<b>Municipio</b>	<b>Cartago</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	32,39
Calificación FBK fijo/ Inversión	17,3
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	4,05
Ahorro Corriente	53,75
Calificación Resultado Fiscal	100
<b>Resultados</b>	<b>47,92</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si
Calificación Holgura	75,24
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	100
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0
Bonificación Actualización Catastral	0
<b>Gestión</b>	<b>91,75</b>

Fuente: Elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

En el Valle del Cauca hay tres municipios en la categoría 5 en el año 2020 (Pradera pasó de ser de categoría 5 a 6. De los cuales hay una característica en común: todos deben fortalecer el aspecto de la inversión que se refiere a “la magnitud de la inversión en formación bruta de capital fijo que ejecuta el ente territorial con relación a su gasto de inversión” (DNP, 2020b). Cerrito y Zarzal deben también enfocarse en fortalecer la calificación de la holgura financiera, que hace referencia a “la eficiencia en el gasto de funcionamiento de las entidades territoriales, además de evaluar el cumplimiento de los límites de la Ley 617 de 2000 de manera conjunta” (DNP, 2020b).

**Tabla 19.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 5.

<b>Municipio</b>	<b>Bugalagrande</b>	<b>El Cerrito</b>	<b>Zarzal</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	62,43	47,14	52,77
Calificación FBK fijo/ Inversión	30,46	36,56	27,26
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	100	40	0
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	32	0	46,09
Ahorro Corriente	62,73	34,61	33,91
Calificación Resultado Fiscal	80	80	100
<b>Resultados</b>	<b>61,27</b>	<b>39,72</b>	<b>43,34</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si	Si	Si
Calificación Holgura	83,38	22,63	24,76
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	40	60	100

Municipio	Bugalagrande	El Cerrito	Zarzal
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	100	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0,17	0	0
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>74,46</b>	<b>60,88</b>	<b>74,92</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

Llama la atención que especialmente Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, El Águila, El Cairo, La Victoria, Sevilla, Toro, Trujillo, Restrepo y Vijes son los municipios que más necesitan disminuir su dependencia de las transferencias nacionales. Por otro lado, Ansermanuevo, El Águila, El Cairo, Florida, La Cumbre, Obando Versalles y Vijes deben buscar estrategias de liberación de excedentes para la financiación de la inversión, tras cubrir el funcionamiento y el pago de intereses de la deuda.

Paralelamente, se hace muy evidente la necesidad de la actualización catastral. Este resultado de gestión financiera municipal no se limita a aquellos de categoría 6, sino que es algo estructural del departamento y que debe solventarse. Solo Candelaria y Cali obtuvieron los dos puntos bono IDF por cumplir con dicha situación.

**Tabla 20.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

Municipio	Alcalá	Andalucía	Ansermanuevo	Argelia	Bolívar
Calificación Dependencia de las transferencias	44,44	46,6	28,71	23,35	30,46
Calificación FBK fijo/ Inversión	27,51	37,74	13,56	35,78	39,96
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80	100	0	0	80

Municipio	Alcalá	Andalucía	Ansermanuevo	Argelia	Bolívar
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	51,08	76,15	0,69	93,69	20,57
Ahorro Corriente	43,93	36,5	29,04	38,92	51,38
Calificación Resultado Fiscal	40	80	100	100	60
<b>Resultados</b>	<b>47,83</b>	<b>62,83</b>	<b>28,67</b>	<b>48,62</b>	<b>47,06</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si	Si	Si	Si	Si
Calificación Holgura	38,62	8,71	13,97	30,98	47,95
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	60	100	100	100	20
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	100	100	80	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0,04	0,09	0	0	0,21
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>66,21</b>	<b>69,57</b>	<b>71,32</b>	<b>70,33</b>	<b>55,98</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

**Tabla 21.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

Municipio	Caicedonia	Calima	Dagua	El Águila	El Cairo
Calificación Dependencia de las transferencias	38,39	43,14	37,81	20,36	17,13

Municipio	Caicedonia	Calima	Dagua	El Águila	El Cairo
Calificación FBK fijo/ Inversión	7,82	24,61	25,4	39,64	22,1
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80	100	0	80	0
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	76,48	61,16	9,28	99,27	89,49
Ahorro Corriente	30,78	37,73	50,81	24,12	26,26
Calificación Resultado Fiscal	100	100	100	100	100
<b>Resultados</b>	<b>55,58</b>	<b>61,11</b>	<b>37,22</b>	<b>60,56</b>	<b>42,5</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si	Si	Si	Si	Si
Calificación Holgura	14,34	24,41	33,32	15,88	8,65
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	60	60	80	80	60
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	100	100	100	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0	0,15	0	0	0
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>58,11</b>	<b>61,47</b>	<b>71,11</b>	<b>65,29</b>	<b>56,22</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

**Tabla 22.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

Municipio	El Dovio	Florida	Ginebra	Guacarí	La Cumbre
Calificación Dependencia de las transferencias	52,46	34,38	39,83	44,38	95,52
Calificación FBK fijo/ Inversión	66,67	20,73	18,15	47,43	0,95
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	100	80	0	60	0
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	63,77	60,58	93,86	2	97,8
Ahorro Corriente	31,14	27,88	41,2	38,59	22,69
Calificación Resultado Fiscal	100	80	80	40	60
<b>Resultados</b>	<b>69,01</b>	<b>50,6</b>	<b>45,51</b>	<b>38,73</b>	<b>46,16</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	No	Si	Si	Si	No
Calificación Holgura	0	14,64	25,88	18,06	0
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	80	100	100	40	40
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	20	100	100	100	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0	0	0	0	0
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>33,33</b>	<b>71,55</b>	<b>75,29</b>	<b>52,69</b>	<b>46,67</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

**Tabla 23.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

Municipio	La Unión	La Victoria	Obando	Pradera	Riofrío
Calificación Dependencia de las transferencias	40,81	24	40,24	42,84	36,32
Calificación FBK fijo/ Inversión	23,87	50,87	10,31	40,83	36,6
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80	100	100	100	100
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	92,65	8	45,71	75,27	90,09
Ahorro Corriente	38,3	40,78	24,19	38,67	44,1
Calificación Resultado Fiscal	100	100	20	80	100
<b>Resultados</b>	<b>62,6</b>	<b>53,94</b>	<b>40,07</b>	<b>62,94</b>	<b>67,85</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	No	Si	Si	Si	Si
Calificación Holgura	0	21,97	15,87	32,53	8,46
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	100	100	60	100	60
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	80	100	100	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0,06	0	0	0	0
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>66,67</b>	<b>67,32</b>	<b>58,62</b>	<b>77,51</b>	<b>56,15</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

**Tabla 24.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

<b>Municipio</b>	<b>Roldanillo</b>	<b>San Pedro</b>	<b>Sevilla</b>	<b>Toro</b>	<b>Trujillo</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	37,2	46,23	29,28	25,31	25,62
Calificación FBK fijo/ Inversión	20,53	28,78	20,6	15,18	17,84
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	80	100	0	100	0
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	91,35	0	81,51	96,62	20,27
Ahorro Corriente	45,85	45,44	35,11	34,13	49,77
Calificación Resultado Fiscal	100	100	100	100	100
<b>Resultados</b>	<b>62,49</b>	<b>53,41</b>	<b>44,42</b>	<b>61,87</b>	<b>35,58</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si	Si	Si	Si	Si
Calificación Holgura	41,01	30,85	29,19	24,36	41,87
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	100	80	100	80	60
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	100	100	100	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0,09	0,04	0,04	0	0,11
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>80,34</b>	<b>70,28</b>	<b>76,4</b>	<b>68,12</b>	<b>67,29</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

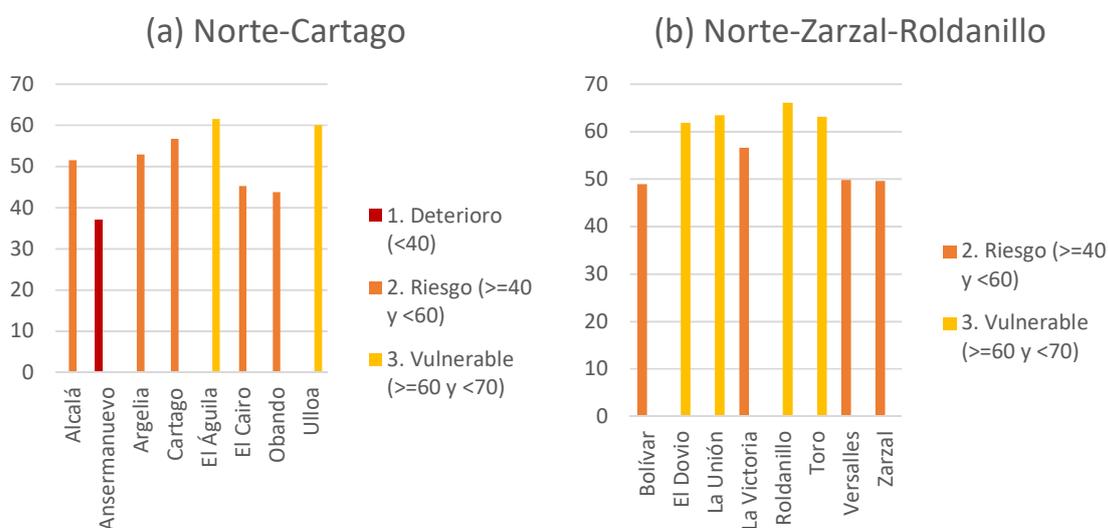
**Tabla 25.** Resultados de las dimensiones (resultados fiscales: a y gestión financiera: b) IDF 2019 para los municipios del Valle seleccionados de categoría 6

<b>Municipio</b>	<b>Ulloa</b>	<b>Restrepo</b>	<b>Versalles</b>	<b>Vijes</b>	<b>Yotoco</b>
Calificación Dependencia de las transferencias	65,36	29,37	31,91	25,06	57,06
Calificación FBK fijo/ Inversión	76,31	31,02	38,38	60	62,48
Calificación Sostenibilidad de la Deuda	100	80	100	80	80
Calificación Endeudamiento Corto Plazo	4,29	76,74	39,55	96,87	84,6
Ahorro Corriente	40,44	34,11	13,8	28,79	66,3
Calificación Resultado Fiscal	100	80	60	80	20
<b>Resultados</b>	<b>64,4</b>	<b>55,21</b>	<b>47,27</b>	<b>61,79</b>	<b>61,74</b>
Cumplimiento Límites Legales ley 617 de 1999	Si	Si	No	Si	Si
Calificación Holgura	27,46	19,47	0	7,38	77,31
Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	0	80	80	100	80
Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	100	100	100	40	100
Bonificación Esfuerzo Propio	0	0	0	0	0
Bonificación Actualización Catastral	0	0	0	0	0
<b>Gestión</b>	<b>42,49</b>	<b>66,49</b>	<b>60</b>	<b>49,13</b>	<b>85,77</b>

Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

A continuación, se describen los resultados municipales del IDF 2019 y sus rangos de interpretación, para cada una de las microrregiones del Valle, según los municipios seleccionados. Para el caso de las dos microrregiones del norte, el mejor resultado fue para Roldanillo (66,08: vulnerable) y el peor fue Ansermanuevo (37,2: deterioro).

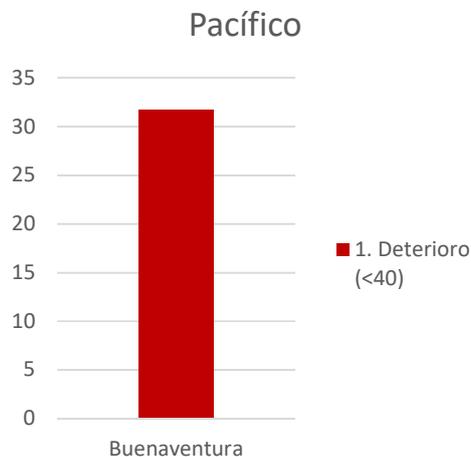
**Figura 35.** Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: Micro-Regiones Norte-Cartago (a) y Norte-Zarzal-Roldanillo (b)



Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

La subregión Pacífico valluna está compuesta por una única microrregión y esta a su vez se refiere exclusivamente al municipio de Buenaventura. Este, tuvo un resultado de 31,75 y se posiciona dentro del rango de deterioro fiscal.

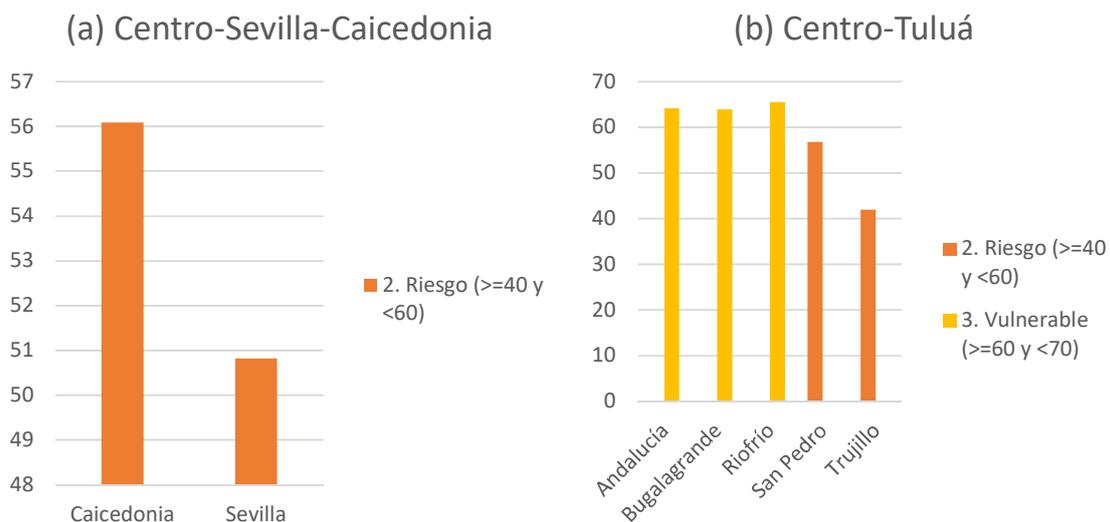
**Figura 36.** Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregión Pacífico



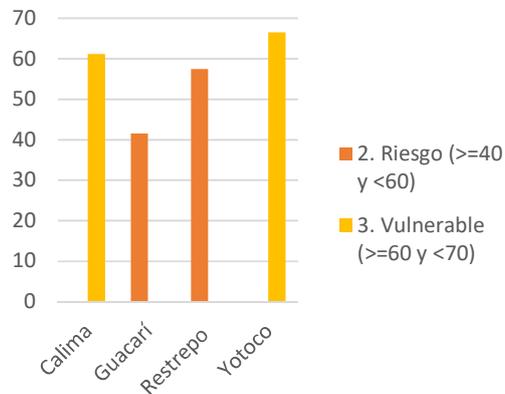
Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

En el centro del departamento se ubican tres microrregiones, de las cuales Yotoco (66,55: vulnerable) obtuvo la mejor calificación IDF 2019 y Trujillo obtuvo la peor (41,95: riesgo). En la microrregión Centro-Sevilla-Caicedonia, ambos municipios están en condición de riesgo fiscal.

**Figura 37.** Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregiones Centro-Sevilla-Caicedonia (a), Centro-Tuluá (b) y Centro-Buga (c)



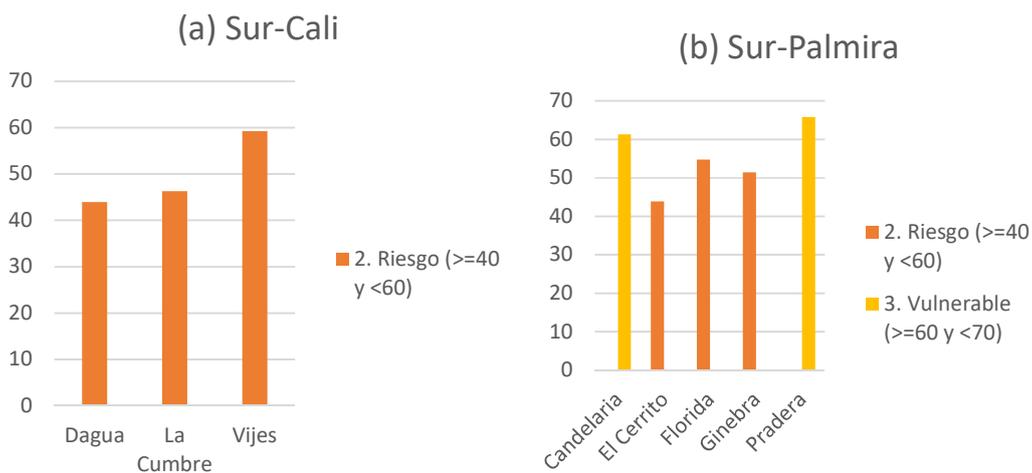
(c) Centro-Buga



Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

En el sur del departamento se encuentran dos microrregiones: Sur-Cali y Sur-Palmira, de las cuales se dice son las que mejores condiciones de vida les ofrecen a sus habitantes. Pero hay necesidad de mejorar el desempeño fiscal de varios municipios. Por ejemplo, El Cerrito (Sur-Cali) y Dagua (Sur-Palmira) tuvieron los peores resultados según el IDF 2019; 43,95 (riesgo) y 44 (riesgo), respectivamente. La mayoría de los municipios de estas microrregiones están en condición de riesgo fiscal según la nueva metodología del Índice de Desempeño Fiscal.

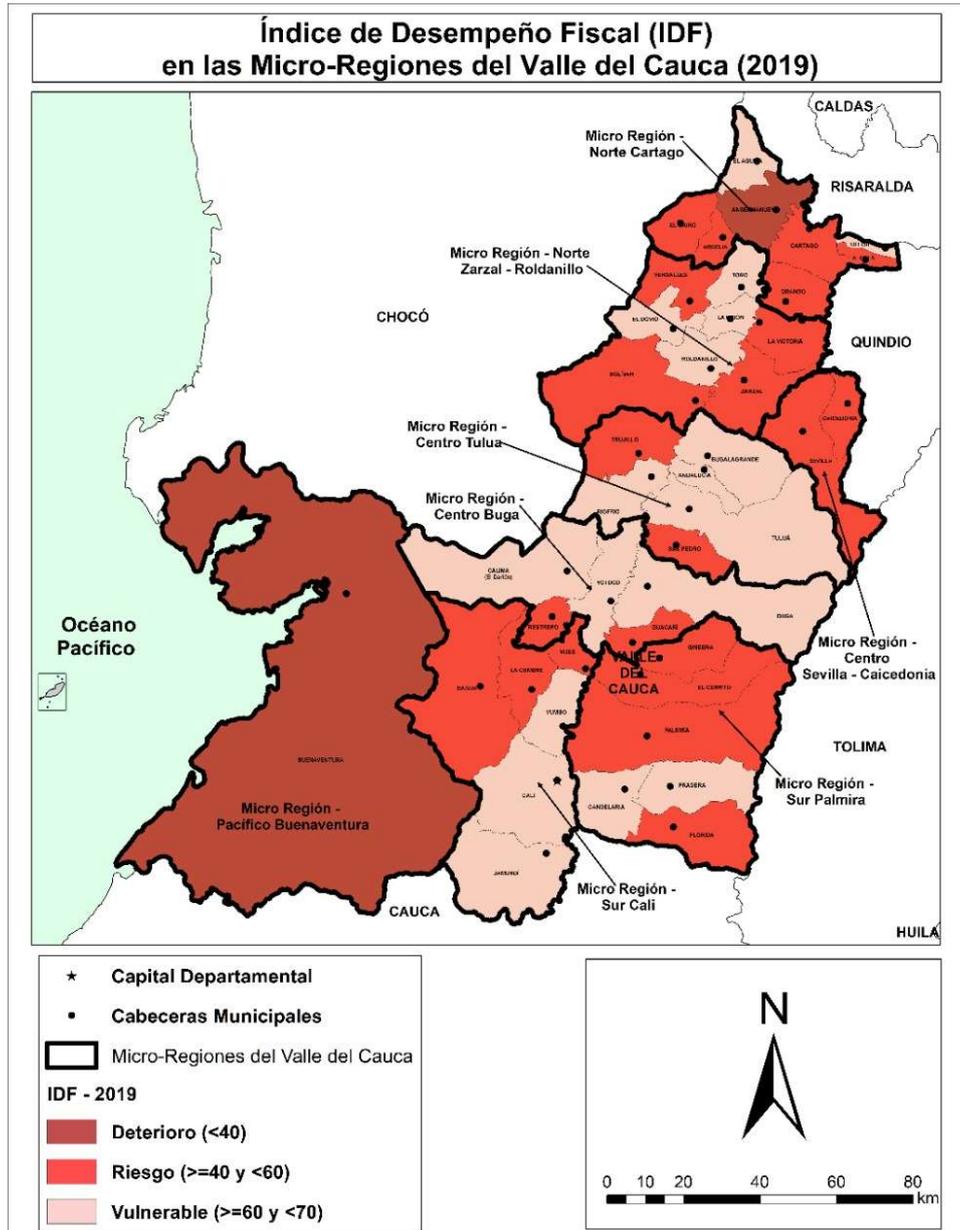
**Figura 38.** Resultados IDF 2019 por rangos de interpretación: microrregiones: Sur-Cali (a) y Sur-Palmira (b)



Fuente: elaboración propia con información tomada del DNP (2020c).

Por último, el siguiente mapa presenta los resultados del IDF por Microregiones en el Valle del Cauca.

**Mapa 4.** Índice de Desempeño Fiscal (IDF) en las Microregiones del Valle del Cauca.



Fuente: elaboración propia con base en DNP (2019)

### **3.3. Criterios de Selección.**

El proceso de mejoramiento de capacidades institucionales en las entidades territoriales, parte de la premisa de la evaluación consciente de las prácticas de Buen Gobierno, las capacidades institucionales y las dimensiones pertinentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión articuladas entre sí. Para lograr el objetivo de mejoramiento del desempeño institucional a nivel territorial y un aumento en la capacidad de las entidades para generar productos y servicios de manera eficaz, hay que reconocer la diversidad de los municipios pertenecientes al departamento del Valle del Cauca, en cuanto a capacidades e interacciones, lo que llevará a la construcción de estrategias de fortalecimiento únicas para cada caso.

Partiendo del fortalecimiento institucional en todas las competencias indispensables para el desarrollo de un buen gobierno durante el período 2020 a 2023 (corto plazo), pero también con resultados a mediano y largo plazo, el fortalecimiento institucional aquí propuesto, por medio del conocimiento teórico y la práctica, relacionan un conjunto de temas, con el objetivo de robustecer la capacidad administrativa con la que cuentan cada uno de los funcionarios de las instituciones estatales dentro de los municipios del departamento, por medio de las buenas prácticas de gobierno, la relación con la ciudadanía, al igual que la correspondencia política, administrativa y técnica con las demás entidades de orden territorial y nacional.

En un primer lugar, de acuerdo a la categorización municipal, se seleccionaron como base de análisis, 35 Entidades Territoriales del Valle del Cauca. En consecuencia, para el criterio de selección de los municipios a ejecutar en el proyecto, se procede a tener en cuenta los indicadores de IDI, MDM, IDF y se tiene en cuenta la categoría municipal. De igual forma, se aborda el enfoque de micro-regiones. A través de estos indicadores, no solo se selecciona los beneficiarios del proyecto, sino que se priorizan en la primera fase un primer grupo de municipios. Los criterios se establecen así:

1. IDI
2. MDM
3. IDF
4. Categoría Municipal

Por lo tanto, la priorización de los beneficiarios del proyecto se realiza con base en la micro-región y con los criterios antes mencionados:

### 3.3.1. Índice de Desempeño Institucional – IDI.

La siguiente tabla refleja los grupos pares con menor promedio de IDI 2019 en el Valle del Cauca. Se aprecia que en el grupo par de tipología A y B se tienen los mayores puntajes del índice, por tanto, son los que mejor desempeño tienen. Un proyecto de fortalecimiento institucional debe estar orientado hacia municipios de tipologías F, D, E y C que, en ese orden, son los que menor promedio de IDI obtuvieron en 2019.

**Tabla 26.** Resultados promedio IDI en alcaldías según tipologías.

Grupo Par	Promedio de Índice de Desempeño Institucional 2019
ALCALDIAS - TIPOLOGIA A Y B	74,670
ALCALDIAS - TIPOLOGIA C	66,094
ALCALDIAS - TIPOLOGIA D	58,590
ALCALDIAS - TIPOLOGIA E	62,794
ALCALDIAS - TIPOLOGIA F	58,685
Total general	63,167

Fuente: elaboración propia con base en DAFP (2019)

Por otro lado, al analizar cómo se componen las distintas micro-regiones del Valle en los grupos pares del IDI, se evidencia que la micro-región Centro se compone mayoritariamente de municipios en tipología D y C, la micro-región Sur de municipios de Tipología C, siendo estas dos las únicas con territorios en tipología A o B. En sentido contrario, la micro-región Norte es la única que tiene municipios en tipología F, por lo que debería ser prioritaria.

**Tabla 27.** Resultados promedio IDI en alcaldías según tipologías y Microregiones.

Grupo par	Centro	Norte	Pacífico	Sur	Total general
ALCALDIAS TIPOLOGIA A Y B	- 1			2	3
ALCALDIAS TIPOLOGIA C	- 5	1	1	6	13
ALCALDIAS TIPOLOGIA D	- 5	5		3	13
ALCALDIAS TIPOLOGIA E	- 2	8		1	11
ALCALDIAS TIPOLOGIA F	-	2			2
Total general	13	16	1	12	42

Fuente: elaboración propia con base en DAFP (2019)

El anterior análisis se robustece al establecer el promedio para cada micro-región. En la siguiente tabla se aprecia que el Norte y Pacífico son las que menor promedio de IDI obtuvieron para la vigencia 2019, sin embargo, como Buenaventura no está dentro de los 35 municipios priorizados por categorización, la subregión norte sería quién presenta el menor promedio.

**Tabla 28.** Resultados IDI por regiones.

Micro-región	Promedio de Índice de Desempeño Institucional 2019
Centro	62,945
Norte	61,998

Micro-región	Promedio de Índice de Desempeño Institucional 2019
Pacífico	59,350
Sur	65,204
Total general	63,167

Fuente: elaboración propia con base en DAFP (2019)

### 3.3.2. Medición de Desempeño Institucional - MDM

En el MDM 2018 se tiene que la micro-región con menor promedio fue la del Norte, con un puntaje de 53,75, muy por debajo de las otras micro-regiones. Por lo tanto, con base a este criterio también se llega a la conclusión de priorizar el Norte para la ejecución del proyecto.

**Tabla 29.** Resultados MDM por Microregiones

Micro-región	Promedio de Puntaje MDM 2018
Centro	59,36
Norte	53,75
Pacífico	62,88
Sur	61,77
<b>Total general</b>	<b>58,13</b>

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2018)

### 3.3.3. Índice de Desempeño Fiscal - IDF

El Índice de Desempeño Fiscal 2018 analizado por micro-regiones, cómo se aprecia en la siguiente tabla, indica que Norte con un promedio de puntaje de 67,02 es la

microrregión que presenta menor promedio, siendo la micro-región Sur la que mejor desempeño tiene.

**Tabla 30.** Resultados IDF por Microregiones

Micro-región	Promedio de IDF 2018
Centro	72,84
Norte	67,02
Pacífico	71,86
Sur	74,76
<b>Total general</b>	<b>71,29</b>

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2018)

De esta forma, los tres indicadores dan indicios de que es la microrregión del Norte la que se debe priorizar para este proyecto en su primera fase de implementación, debido a que, sus indicadores de desempeño institucional son menores en promedio al de las otras regiones. Dado que el proyecto está planteado para 35 entidades, la categorización municipal es útil para realizar la priorización teniendo en cuenta los municipios con categoría 6, 5 y 4 principalmente. Por lo tanto, no se tendrán en cuenta en esta fase los municipios de Buenaventura, Palmira, Yumbo, Tuluá, Guadalajara de Buga, Jamundí y Cali.

### **3.4. Problema Central**

Bajas capacidades institucionales de carácter administrativo, político y de gasto público en las entidades territoriales municipales del departamento del Valle del Cauca.

#### **3.4.1. Causas Directas del Problema.**

- Deficientes estrategias para orientar procesos de gestión institucional hacia una mayor producción de bienes y mejor prestación de servicios.

### **3.4.2. Causas Indirectas del Problema.**

- Insuficientes recursos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Funcionarios con bajos conocimientos en los procesos administrativos e institucionales de gestión pública.
- Débil acompañamiento técnico a las entidades territoriales municipales en temas relacionados con la dirección y administración pública.

### **3.4.3. Efectos Directos del Problema.**

- Entidades territoriales municipales con bajos índices de desempeño institucional.
- Entidades territoriales municipales con bajas capacidades de buen gobierno.
- Entidades territoriales con débiles relaciones interinstitucionales a nivel municipal, departamental y nacional.

### **3.4.4. Efectos Indirectos del Problema.**

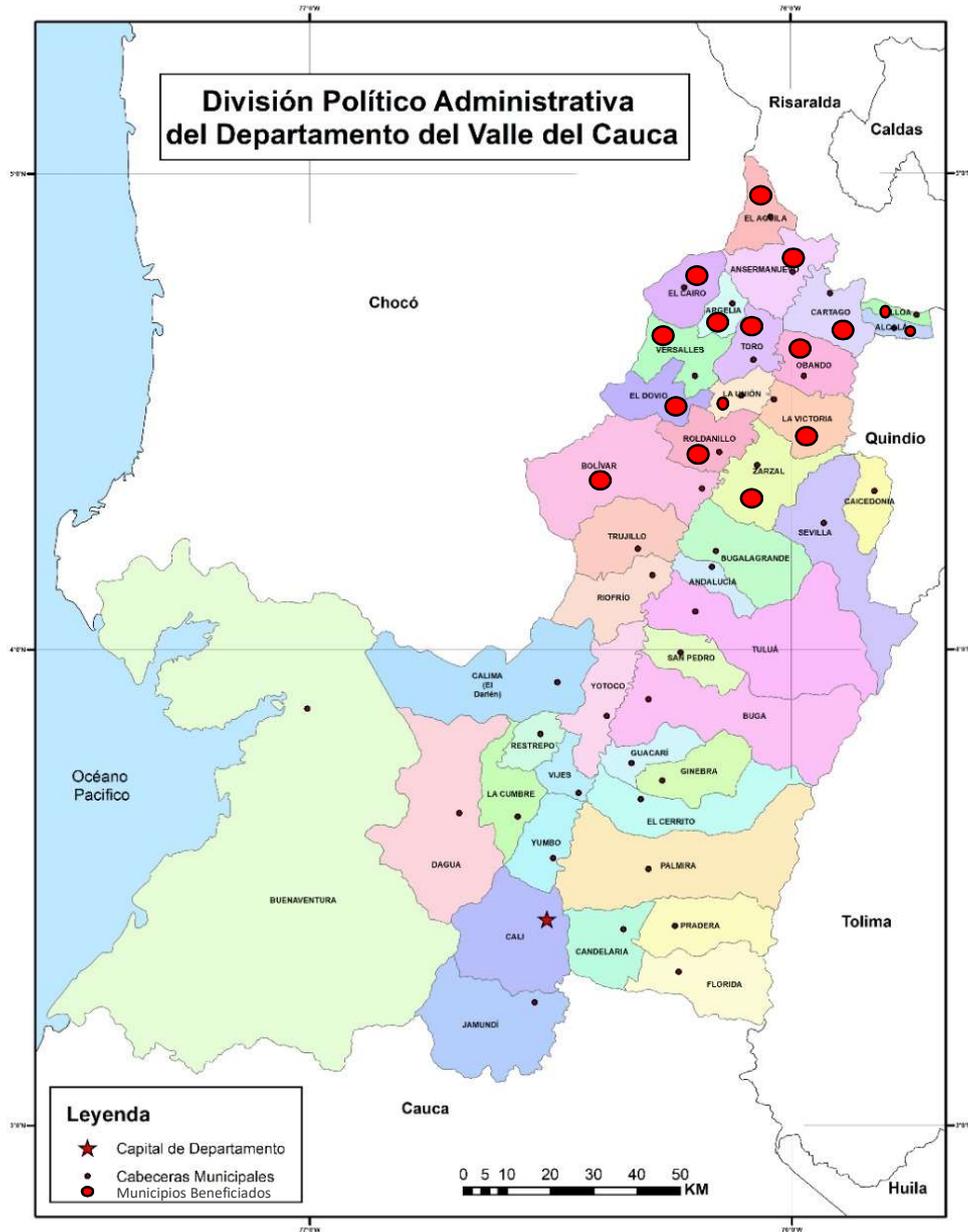
- Baja capacidad en los procesos administrativos.
- Débiles relaciones con la comunidad.
- Baja gestión de recursos.

## **4. LOCALIZACIÓN**

El departamento del Valle del Cauca se encuentra en el suroccidente del país, formando parte de las regiones Andina y Pacífico y se localiza en las siguientes coordenadas 05°02'08" y 03°04'02" de latitud norte y a los 72°42'27" y 74°27'13" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km<sup>2</sup> lo que representa el 1.9 % del territorio nacional y está constituido por 42 municipios. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el Océano Pacífico y el Departamento del Chocó.

El proyecto se ejecutará en la subregión norte compuesta por 16 municipios, como son: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa, Versalles y Zarzal; como se puede observar en el mapa que se presenta a continuación.

**Mapa 5. Departamento del Valle del Cauca**



Fuente: elaboración propia con base en el Sistema de Información Geográfica para el Ordenamiento Territorial (SIGOT).

## **5. JUSTIFICACIÓN**

El Valle del Cauca está conformado por 42 municipios, donde el 83,33% de los municipios son de categoría cuatro, cinco y seis, mientras que el resto están distribuidos entre las categorías uno, dos, tres, y por la capital del departamento, la ciudad de Cali, cuya categoría es especial. Todas las entidades territoriales municipales, distritales y departamentales están iniciando nuevos periodos de gobierno, momento importante para instaurar bases sólidas en la construcción de administraciones orientadas a resultados, donde se resuelvan las necesidades de los ciudadanos, con calidad. Desde esta perspectiva se hace necesario que los funcionarios de las instituciones públicas tengan la experiencia, el conocimiento y la destreza para el correcto desarrollo de sus actividades e implementación de los retos planteados en cada uno de los planes de desarrollo.

La pandemia mundial, ha permitido visualizar la necesidad de plantear medidas que permitan la adopción de nuevas modalidades en el quehacer de la gestión pública. La crisis ha afectado el desarrollo normal de gerencia pública de las Entidades Territoriales a nivel nacional, es por eso que es necesario el afinamiento en las capacidades de los funcionarios mediante el fortalecimiento institucional.

Esta propuesta se centra en el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales, necesarias para un buen gobierno en el periodo 2020 - 2023 de las administraciones municipales, como hacedores de política. Las capacidades se fortalecen a través del conocimiento teórico y práctico, en este sentido, se presenta un conjunto de 11 temas que permitirán fortalecer las capacidades administrativas de los funcionarios, con unas buenas prácticas de gobierno, una mejor relación con la comunidad y con entidades del orden departamental, nacional e Internacional.

Debido a la contingencia mencionada, se hace necesario el planteamiento del distanciamiento social y la adopción de medidas de prevención por parte de los diferentes organismos de salud y el Gobierno Nacional. Por tal razón, es necesario revisar las alternativas que permitan a las administraciones continuar interactuando con la comunidad, respetando el distanciamiento social y la anotación por parte del presidente de la República, en donde alude a que solo el 20% de los funcionarios desarrollarán sus labores de manera presencial (Presidente de la República de Colombia, 2020). Dada esta situación la virtualidad se convierte en uno de los métodos más viables para mantener esa Capacidad en la Gestión Administrativa, permitiendo a los funcionarios desarrollar sus labores en pro de mejorar procesos mediante el uso de las TICs (Tecnología de la Información y las Comunicaciones).

De acuerdo a Gertner y Scartascini (2020) la capacidad institucional y la confianza son fundamentales para lograr un mejor manejo de la pandemia. En ese sentido, alude que no solamente se debe fortalecer la confianza entre personas para la adopción del distanciamiento social, sino que una mayor capacidad institucional permite obtener un mejor background de políticas para afrontar situaciones exógenas. También, un desarrollo de capacidades institucionales está asociado al uso de herramientas más robustas en la gestión pública, en los que se puede “atemperar las consecuencias negativas con menores compromisos de gasto público y mayores niveles de margen de maniobra. Estas enseñanzas parecerían aplicarse también en el caso de esta pandemia” (Gertner y Scartascini, 2020).

De hecho, gran parte de las restricciones que han asumido las instituciones públicas, han sido fuertes y con alto control policial, debido a que “las capacidades gubernamentales son el eslabón débil de América Latina” (Gertner y Scartascini, 2020). Así, el contexto de la pandemia implica una necesidad de inversión en el fortalecimiento de capacidades institucionales para una administración y gestión pública más eficiente. Para el Valle del Cauca, dicho fortalecimiento contribuye a la articulación existente entre el Plan de Desarrollo y la Gestión Municipal, con el objetivo de disfrutar de una administración eficiente para el desarrollo local, el quehacer público y la construcción ciudadana, de manera rápida y asertiva, que permita afrontar de forma exitosa los retos y cambios que se presenten en la administración municipal.

Además, el fortalecimiento institucional, es la vía hacia un gobierno abierto, donde el ciudadano tiene una participación activa en las políticas del municipio. Teniendo como uno de los objetivos la mejora continua, se busca fortalecer las estrategias que logren crear proyectos con valor agregado para la comunidad, teniendo una ciudadanía participativa, para lograr un gobierno justo, incluyente, con unos empleados públicos capacitados y que fomenten una excelente relación funcionario-ciudadano. El fortalecimiento de los municipios del departamento del Valle del Cauca, permitirá que todas las administraciones hablen en un lenguaje unificado y que adquieran los mismos conocimientos para la administración de su territorio, con un enfoque diferencial y teniendo en cuenta las condiciones del territorio, esto va a contribuir para que el departamento sea reconocido a nivel nacional y no solo se resalte un municipio en particular.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. Objetivo General

Fortalecer las capacidades institucionales de gestión pública, con carácter administrativo, político y de gasto público en las entidades territoriales municipales del departamento del Valle del Cauca.

### 6.2. Objetivos Específicos

- Implementar estrategias para el fortalecimiento organizacional y de gestión pública en las entidades territoriales del Valle del Cauca.
- Gestionar recursos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Fortalecer las capacidades técnicas de los funcionarios públicos en los procesos administrativos e institucionales de gestión pública.
- Brindar acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la gestión pública en las entidades territoriales.

## 7. POBLACIÓN AFECTADA Y BENEFICIADA

La población afectada y beneficiada en este proyecto hace referencia a los funcionarios públicos de las entidades territoriales que se pretenden beneficiar. En este sentido, la población afectada y beneficiaria corresponde a 3.077 personas de acuerdo a la información de la Función Pública (2021). La siguiente tabla presenta la información por género y edad:

**Tabla 31.** Población por género y etaria.

CLASIFICACIÓN	DETALLE	No. DE PERSONAS
<b>Género</b>	Masculino	1.311
	Femenino	1.766
<b>Etaria</b>	15 a 19 años	28
	20 a 59 años	2.764
	Mayor a 60 años	285

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Función Pública

## 8. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

### 8.2. Identificación de los participantes

**Tabla 32.** Identificación de los participantes

ACTOR	ENTIDAD	POSICIÓN	INTERESES O EXPECATIVAS	CONTRIBUCIÓN O GESTIÓN
Departamental	Valle del Cauca	Cooperante	Fortalecer las capacidades institucionales de las entidades territoriales.	Financiera y técnica
Municipal	Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa, Versalles y Zarzal.	Beneficiario	Mejorar sus capacidades institucionales.	Participar activamente en la ejecución del proyecto, así como facilitar la información necesaria para el adecuado desarrollo del proyecto y ser veedor de la ejecución del mismo.
Otro	Funcionarios públicos	Beneficiario	Obtener conocimientos y habilidades en la gestión pública.	Participar activamente en las actividades programadas durante la ejecución del proyecto.
Otro	Comunidad	Beneficiario	Mejorar la relación comunidad – institución.	Veedores de la ejecución del proyecto.

Fuente: elaboración propia

#### 8.1. Análisis de los participantes

En las jornadas de concertación del Plan de Desarrollo 2020-2023 "Valle Invencible" del Departamento del Valle del Cauca, asistieron representantes de las diferentes entidades territoriales, en las cuales se acordó realizar trabajo en conjunto y brindar



**GOBERNACIÓN  
VALLE DEL CAUCA**

*Departamento Administrativo de Planeación*

apoyo de la Gobernación a los municipios para contribuir en el desarrollo integral de los procesos institucionales.

## **9. DESCRIPCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

### **9.1. Alternativa 1.**

Asistir 16 entidades territoriales del Valle del Cauca a través de la implementación de estrategias que permitan el fortalecimiento de capacidades institucionales de gestión pública necesarias para el logro de la planeación orientada a resultados.

### **9.2. Alternativa 2**

Formación informal a los funcionarios públicos de las administraciones municipales, enfocada en el fortalecimiento de los Índices de Desempeño Institucional – IDI.

## **10. DESCRIPCIÓN ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA**

Asistir 16 entidades territoriales del Valle del Cauca a través de la implementación de estrategias que permitan el fortalecimiento de capacidades institucionales de gestión pública necesarias para el logro de la planeación orientada a resultados.

### **Estrategias para el fortalecimiento organizacional y de gestión pública en 16 entidades territoriales del Valle del Cauca.**

1. Evaluación del Fortalecimiento Institucional
2. Formación en Temas Técnicos para el Fortalecimiento Institucional
3. Acompañamiento para el Fortalecimiento Institucional

### **Producto No. 1. Evaluación del Fortalecimiento Institucional.**

Las entidades territoriales requieren un fortalecimiento organizacional, mediante resultados que provengan del levantamiento de una línea base a partir de los indicadores reportados en los sistemas de información nacional, regional, departamental y dentro de la entidad. Para ello, un análisis de actualización de línea base se hace relevante, pues permite profundizar por medio de información disponible, las posibilidades de mejora y las líneas estratégicas donde las entidades territoriales requieren intervención.

De esta manera, este componente busca lograr el fortalecimiento organizacional dentro de la entidad territorial, para identificar los elementos que permiten la consecución de mejoras en indicadores de gestión, así, luego se complete la implementación de mejores procesos dentro de la entidad: reducir reprocesos y mejorar la eficiencia interna. También, identificar estrategias para optimizar recursos, personal y aprovechar todo el potencial de las entidades territoriales y sus dependencias, para lograr sinergias que permitan lograr mejores resultados en los indicadores de seguimiento a los planes de desarrollo municipales, como insumo del cumplimiento del Plan de Desarrollo Departamental.

- **Actividad No. 1.** Elaborar informe de actualización de los indicadores de gestión y seguimiento en las 16 entidades territoriales municipales del Valle.
  - Recopilación y actualización de la línea base de los indicadores de gestión y seguimiento.
  - Validación y retroalimentación de la línea base de los indicadores de gestión y seguimiento.
- **Actividad No. 2.** Elaborar Planes de Acción que permitan una intervención acorde a los resultados de la actualización de los indicadores de gestión y seguimiento.
  - Realizar análisis participativo para la generación escenarios prospectivos, recomendaciones y mejoras.
- **Actividad No. 3.** Realizar socialización, percepción y difusión de los resultados obtenidos del proyecto Fortalecimiento de Capacidades Institucionales – FCI.
  - Realizar evento de socialización inicial del proyecto "Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales", en las 16 entidades territoriales del Valle del Cauca que serán objeto de la intervención.
  - Realizar panel de expertos en temáticas transversales al desarrollo de capacidades institucionales.
  - Realizar evento de cierre y difusión de los resultados y experiencias de las 16 entidades territoriales, obtenidas durante la ejecución del proyecto
- **Actividad No. 4.** Elaborar e implementar el micrositio web para la ejecución del proyecto Fortalecimiento de Capacidades Institucionales – FCI.

- Estructurar micrositio web para el desarrollo de los seminarios virtuales y socialización de las actividades a ejecutar.
- Desarrollar módulos de socialización y capacitación virtual.

### **Producto No. 2. Formación en Temas Técnicos para el Fortalecimiento Institucional.**

La ejecución de los seminarios dirigidos para funcionarios y dependencias de cada Entidad Territorial, reconoce la apertura en cuanto a los conocimientos y fortalece la gestión administrativa de los municipios del departamento del Valle del Cauca. Cada municipio realizará la selección de 5 temáticas para el fortalecimiento de capacidades institucionales que serán impartidas de forma presencial, haciendo uso de dotación de la caja de herramientas para el fortalecimiento de las capacidades institucionales como material didáctico. De las 5 temáticas seleccionadas, dos volverán a ser impartidas de forma virtual para mayor alcance.

- **Actividad No. 1.** Realizar jornadas de cualificación en gestión pública con los funcionarios en las 16 entidades territoriales municipales.
  - Realizar 80 seminarios presenciales de capacitación en 11 temáticas de gestión pública.
  - Realizar 32 seminarios virtuales de capacitación en 11 temáticas de gestión pública.
- **Actividad No. 2.** Elaboración y suministro de material didáctico.
  - Elaborar el material didáctico (físico y digital) “Caja de Herramientas”, para el desarrollo de las jornadas de cualificación brindadas a los funcionarios públicos.
  - Realizar la dotación de caja de herramientas.

### **Producto No. 3. Acompañamiento para el Fortalecimiento Institucional.**

Se pretende acompañar a los funcionarios de las Entidades Territoriales en los procesos que se desarrollan internamente, con relación en las temáticas impartidas en las asistencias técnicas: (1) Ética y función Pública, (2) Gestión del Talento Humano en el Sector Público, (3) Evaluación de Impacto Ambiental, (4) Políticas Públicas, (5) Gerencia Pública, (6) Contratación Estatal (SECOP II), (7) Fortalecimiento en la Gestión de las Finanzas Públicas, (8) Participación Ciudadana y Derechos Humanos, (9) Rendición de Cuentas, (10) Estadísticas Oficiales y Sistemas de Información, y (11) Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

- **Actividad No. 1.** Brindar asistencia técnica en tres temáticas de gestión pública acorde a los resultados del análisis participativo.
  - Asistir técnicamente entres temáticas de gestión pública que elija la entidad territorial, acorde a los resultados del análisis participativo.
- **Actividad No. 2.** Construir un documento que contenga la ruta de implementación como estrategia de capacidad instalada en los 16 municipios.
  - Construir ruta de implementación para los 16 municipios.

### **Suministro y material didáctico “Caja de Herramientas”.**

Se elaborará una caja de herramientas para el fortalecimiento institucional que contengan instructivos para el fortalecimiento de los indicadores y aplicaciones en los instrumentos de planificación y guías adaptadas para el mejoramiento de la gestión. De esta manera, establecer un instrumento de apoyo permanente del que se pueden tomar elementos e instrumentos metodológicos para cada situación o contexto particular de cada Entidad Territorial, además serán insumo para realizar las jornadas de acompañamiento en los municipios.

El contenido general de la cartilla responde a un ejercicio de compilación sobre las capacidades para el fortalecimiento institucional, documentación relacionada, indicadores de desempeño institucional y el marco legal vigente, de forma tal que el lector pueda encontrar en un documento unificado toda la información pertinente en aras de obtener el conocimiento preciso, completo y actualizado que le permita desarrollar las actividades de fortalecimiento institucional.

### **Contenidos mínimos de la cartilla:**

- Tabla de siglas.
- Presentación de la cartilla.
- Explicación sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales y sus dimensiones: capacidad política, capacidad administrativa, capacidad de gasto público.
- Explicación de los indicadores de desempeño institucional, incluyendo: PRESENTACIÓN, COMPONENTES, METODOLOGÍA, para cada uno de los siguientes indicadores establecidos:
  - Medición de Desempeño Municipal (MDM).

- Índice de Desempeño Institucional (IDI).
- Índice de Desempeño Fiscal (IDF).
- Explicación de las temáticas de fortalecimiento incluyendo: OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES A DESARROLLAR, RESULTADOS ESPERADOS, ÁREAS RESPONSABLES, ACTORES PARTICIPANTES, NORMATIVIDAD ASOCIADA, GLOSARIO, para cada una de las siguientes temáticas establecidas:
  - Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
  - Sistemas de Información.
  - Rendición de Cuentas.
  - Participación Ciudadana.
  - Finanzas Públicas Territoriales.
  - Contratación Estatal (Implementación de SECOP II).
  - Gerencia Pública.
  - Políticas Públicas.
  - Evaluación de Impacto Ambiental.
  - Gestión del Talento Humano en el Sector Público.
  - Ética y Función Pública.

#### **Especificaciones técnicas.**

- **Cartilla de fortalecimiento de capacidades institucionales:**
  - Tamaño cerrado 20 cm x 20 cm
  - Portadas propalcote 240, impresos 4x0, laminado mate.
  - Páginas papel bond 75 gr, impresas 4x4 tintas.
  - Terminado: refilado y engomado al calor (lomo).
- **Caja de herramientas para el fortalecimiento institucional.**
  - Tamaño: 41 cm x 23 cm x 5 cm, según línea de troquel suministrada.
  - Cartón rígido corrugado 1mm impresión 4x0 esmaltado 160 gr. Laminado mate colaminado una cara, troquelado.
  - Incluye manija, armadas y troquel.



Departamento Administrativo de Planeación

### Micrositio web

El micrositio a estructurar en el proyecto llevará el nombre de “Micrositio Fortalecimiento de Capacidades Institucionales en el Valle del Cauca”. Se caracterizará por ser un sistema web que presentará la información elaborada en el proyecto. El sistema proveerá facultades al administrador de bases de datos la capacidad de actualizar la información referente a los indicadores de medición institucional, el desarrollo de los seminarios virtuales y la socialización del proyecto. El sistema deberá cumplir con los siguientes requerimientos generales:

- Presentar información básica del proyecto.
- Exponer información del desarrollo de proyecto, fortalecimiento institucional y gobernanza para la paz.
- Alojarse información referente a la socialización del proyecto y documentos elaborados.
- Reportar de forma interactiva la información de los indicadores institucionales para cada uno de los 400 municipios del proyecto.
- Generar visualizador de guías metodológicas y documentos elaborados de manera interactiva.

### Descripción general del micrositio:

El micrositio del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades Institucionales en el Valle del Cauca”, tiene como finalidad exponer y difundir los principales avances logrados por parte de los profesionales del proyecto. En primer lugar, respecto a la socialización con actores claves en los municipios y, en segundo lugar, el avance en la implementación de las herramientas diseñadas para el fortalecimiento institucional de cada una de estas entidades territoriales como son las guías metodológicas, las actualizaciones de línea base y seminarios. Para describir las funcionalidades para el Sistema, se han organizado de la siguiente manera:

<b>Actores y Características del Sistema</b>	<b>Funciones</b>
--	------------------

Administrador	<p>Autenticarse en el sistema</p> <p>Editar, actualizar, borrar e ingresar información de texto.</p> <p>Editar, actualizar, borrar e ingresar información de imágenes.</p> <p>Editar, actualizar, borrar e ingresar información de video.</p> <p>Editar, actualizar, borrar e ingresar información de bases de indicadores,</p>
Administrador Bases de datos	<p>Autenticarse en el sistema</p> <p>Actualizar información de bases de indicadores</p>
Usuario	<p>Consultar información referente al proyecto: caja de herramientas.</p>

### Características del usuario.

El microsítio tendrá como usuarios finales al administrador, administrador de bases de datos y usuarios. Dependiendo de su perfil el usuario podrá ejercer las siguientes funciones:

- Presentar documentos elaborados en el transcurso del proyecto.
- Generar la visualización interactiva del material pedagógico del proyecto.

Las características de los usuarios se expresan a través de la siguiente jerarquía:



### Requerimientos funcionales.

- **Usuario administrador:** los documentos que se alojarán en el servidor donde se almacena la página web existente, se encargará el desarrollador web. Los archivos se enviarán en su edición final para que sean alojados correctamente en las páginas internas creadas, las veces que sea necesaria su modificación o edición durante la ejecución del contrato interadministrativo.

**Requerimientos Funcionales Generales:**

<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF001</b>	<b>Administración de Usuarios</b>	<b>Esencial</b>	<b>RF</b>
<b>Descripción</b>	El sistema debe permitir el ingreso sin registro a los usuarios de la Web		
<b>Restricciones</b>	No hay roles existentes para navegación de la web		
<b>Proceso</b>	La administración del sistema proporciona ingreso al público, en la cual los usuarios tendrán la opción de visualizar y descargar el contenido alojado.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF002</b>	Edición y modificación de contenidos	<b>Esencial</b>	<b>RF</b>
<b>Descripción</b>	Los contenidos no se podrán modificar o eliminar sin solicitud del coordinador.  El editor de sitio no podrá modificar contenidos, solo reemplazarlos por los enviados por el coordinador.		

<b>Restricciones</b>	No se podrá modificar o eliminar los contenidos directamente de la página web.		
<b>Proceso</b>	El coordinador pasará solicitud de modificación y/o eliminación de contenidos al editor de sitio haciendo envío del archivo final a alojar.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF003</b>	Opción de búsqueda y navegación	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	La página web deberá contar con navegación para el usuario.		
<b>Restricciones</b>	Buscador interno en la parte superior derecha del menú principal.		
<b>Proceso</b>	La opción de navegación deberá explorar todos los contenidos del micrositio web		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF004</b>	Cargar categoría de los contenidos	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	Deberá contar con los contenidos por categorías en un menú de fácil navegación.		
<b>Restricciones</b>	N/A		

<b>Proceso</b>	La página web deberá contar con un menú por categoría dependiendo el contenido y su fecha de actualización.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF005</b>	Soporte de múltiples tipos de archivos	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	La página web deberá soportar archivos en PDF, PNG, JPG, SVG, AVI, WMV y MP4.		
<b>Restricciones</b>	N/A		
<b>Proceso</b>	Los formatos de los contenidos se presentarán en formatos PDF, PNG, JPG, SVG, AVI, WMV y MP4 y se agruparan según tema.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF006</b>	Visualización de archivo en línea	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	El Sistema deberá proporcionar visualización adecuada e interactiva de documentos para que el usuario haga uso de los recursos alojados en el la página web.		
<b>Restricciones</b>	Soportara la visualización de archivos en formatos PDF, JPG, PNG, SVG, AVI, WMV y MP4		
<b>Proceso</b>	La página web soportara la visualización de los contenidos en línea para que el usuario pueda tener una visión previa a su descarga.		

<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF007</b>	Descarga de contenidos	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	El sistema deberá permitir al usuario la descarga de los documentos almacenados en la web.		
<b>Restricciones</b>	EL sistema solo permitirá la descarga de contenido de documentos en formato *.PDF y Excel		
<b>Proceso</b>	El sistema debe contar con la opción de descarga de los archivos de la Caja de Herramientas de gobernanza para la paz y de bases de datos.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF008</b>	Administrador Bases de Datos	Esencial	Funcional
<b>Descripción</b>	Encargado de la actualización de los componentes y resultado final de cada uno de los ocho indicadores.		
<b>Restricciones</b>	No puede borrar o ingresar nuevos componentes. Los componentes se deben de visualizar con dos decimales (0,00 a 100).		
<b>Proceso</b>	Puede actualizar la información de los componentes y resultados de cada uno de los indicadores en una interfaz de usuario que permite la modificación de forma sencilla.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			

Código	Nombre	Grado de Necesidad	Tipo Requerimiento
RF009	Accessibility helper pro	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	<p>El sistema deberá permitir al usuario ayuda de visualización:</p> <p>Tamaño de la fuente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A+)</li> <li>- Restablecer tamaño</li> <li>- Navegación con teclado</li> <li>- Habilitar fuente legible</li> </ul> <p>Contraste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activar / desactivar contraste</li> <li>- Subrayar enlaces</li> <li>- Borrar cookies</li> <li>- Imágenes en escala de grises</li> <li>- Invertir colores</li> <li>- Eliminar estilos</li> </ul>		
<b>Restricciones</b>	El sistema tendrá un sidebar con el contenido de Accessibility Helper en el header.		
<b>Proceso</b>	La página web soportará la modificación de visualización de los contenidos en línea para que el usuario pueda tener una mejor visión del contenido.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
Código	Nombre	Grado de Necesidad	Tipo Requerimiento

<b>RF0011</b>	Contáctenos	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	Formulario de contáctenos: Nombre Email Teléfono Asunto Mensaje		
<b>Restricciones</b>	Botón Enviar Mensaje		
<b>Proceso</b>	Se enviará un correo electrónico con el formulario diligenciado a x@x Estará ubicado en el footer		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF0012</b>	Mapa del sitio	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	Se deben presentar menú con cinco (5) opciones de navegación:  - Inicio - Punto de Partida Desarrollo del proyecto Fortalecimiento Institucional		

Gobernanza para la Paz

- Caja de herramienta

Propuesta Plan de Gobierno

Actores Claves

Línea Base

Guías Metodológicas

Planeación y gestión por resultados

Desarrollo de sistemas gerenciales y organizacionales

Rendición de cuentas

Plan de Ordenamiento Territorial (POT)

Elaboración de proyectos de inversión por SGR

Fortalecimiento de la Gestión de las finanzas públicas

Gestión de proyectos de inversión enfocados en MGA y marco lógico

Estadísticas oficiales y sistemas de información

Participación Ciudadana y Derechos Humanos

Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Bases para su implementación en territorio

Programa de Gestión Documental

Contratación Estatal

Cartilla

Documentos Elaborados

Listar documentos

-Socialización

Lecciones Aprendidas

Victorias Tempranas

Atlas de subjetividades

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos</li> <li>- Resultados</li> </ul>		
<b>Restricciones</b>	Se visualizará en una página todo el contenido del mapa del sitio con sus respectivos hipervínculos al contenido del micrositio.		
<b>Proceso</b>	Estará ubicado en el footer.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF0013</b>	Contador de visitas	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	El sistema deberá permitir al usuario la visualización de un contador de visitas.		
<b>Restricciones</b>	Implementación de Google Analytics		
<b>Proceso</b>	Estará ubicado en el footer.		
<b>Especificación de Requerimientos</b>			
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Grado de Necesidad</b>	<b>Tipo Requerimiento</b>
<b>RF0014</b>	Redes sociales	Esencial	RF
<b>Descripción</b>	<p>EL sistema integrará una barra de tres (3) iconos de redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook (<a href="https://es-la.facebook.com/esapoficial/">https://es-la.facebook.com/esapoficial/</a>)</li> <li>- Twitter (<a href="https://twitter.com/esapoficial?lang=es">https://twitter.com/esapoficial?lang=es</a>)</li> </ul>		

	-Youtube: ( <a href="https://www.youtube.com/channel/UCsDXXFW16Dxe7QqXHz6_Yhg">https://www.youtube.com/channel/UCsDXXFW16Dxe7QqXHz6_Yhg</a> )
<b>Restricciones</b>	Los iconos o botones solo direccionarán a las páginas de redes sociales de la Esap.
<b>Proceso</b>	Estarán ubicados en el footer

## 11. METODOLOGÍA

### 11.1. Capacitaciones en Temas Técnicos para el Fortalecimiento Institucional

Para el desarrollo de este componente cada Entidad Territorial seleccionará 5 temas de los 11 temas que contiene el proyecto, los cuales son:

- Ética y función pública
- Gestión del Talento Humano en el Sector Público
- Evaluación de Impacto Ambiental
- Políticas públicas
- Gerencia pública
- Contratación Estatal (Implementación de SECOP II)
- Rendición de Cuentas
- Finanzas Públicas Territoriales
- Participación Ciudadana
- Sistemas de Información
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Luego de seleccionados los temas, 5 seminarios serán presenciales, ambos funcionarán bajo la modalidad **teórico – práctica**. Esta modalidad se llevará a cabo en dos momentos diferentes. El primer momento, se realizará con la presentación magistral por parte del docente, en donde los asistentes conocerán los aspectos en términos conceptuales sobre la temática expuesta y un segundo momento, que contenga los ejercicios de manera práctica que permitan a los participantes consolidar los conocimientos obtenidos. Adicional a esto, el contenido e intensidad de los seminarios está conformado por las horas cátedra del docente y desarrollo

de actividades por parte de los seminaristas (dedicación individual), lo cual puede variar de acuerdo a la pedagogía de cada seminario per sé.

La intensidad horaria para los eventos se presenta a continuación:

**Tabla No 1. Intensidad Horaria Seminarios**

Tipo Evento	Intensidad Horaria
Seminario	16 horas

A continuación, se relacionan los seminarios propuestos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en los municipios.

### **1. Ética y función pública.**

**Objetivo general:** observar los mecanismos éticos que guían la gestión pública, la transparencia y el buen manejo de los recursos públicos, priorizando el interés público sobre el interés individual.

#### **Objetivo de aprendizaje:**

- Conocer los mecanismos institucionales que se dan en el control, gestión y orientación de la ética de la función pública.
- Comprender la importancia del quehacer del servidor público y su servicio al ciudadano como finalidad de la función pública
- Fortalecer la toma de decisiones mediante la reflexión de la ética en lo público y la primacía del interés general sobre el particular (Conflicto de intereses).
- Identificar el marco jurídico que abarca la ética en la función pública.
- Reconocer modalidades en las que se manifiesta la corrupción y sus consecuencias en la función pública

#### **Metodología:**

La metodología implica clases magistrales y reflexiones alrededor de la ética y la función pública, reconociendo los valores y las obligaciones del servidor público, la integridad y sus mecanismos.

### **2. Gestión del Talento Humano en el Sector Público.**

**Objetivo general:** brindar conocimientos asociados a la gestión del talento humano y cómo hacer de esta gestión estratégica en la organización pública.

#### **Objetivo de aprendizaje:**

- Evaluar políticas que puedan hacer efectiva la gestión del talento humano en el sector público.
- Conocer el significado del rol estratégico de la gestión del talento humano en el sector público.
- Diseñar plan de acción de la gestión del talento humano en el sector público.

### **Metodología:**

La metodología plantea clases magistrales y trabajo autónomo por parte de los participantes, la estructura a seguir será la siguiente:

- Gestión del Talento Humano
- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Liderazgo y relaciones constructivas en el talento humano.

### **3. Evaluación de Impacto Ambiental**

**Objetivo general:** brindar elementos teóricos y metodológicos asociados a los procesos de revisión de políticas o programas propuestos que involucren o impacten el ambiente para la generación de una valoración adecuada.

#### **Objetivo de aprendizaje:**

- Conocer los conceptos de la evaluación de impacto ambiental.
- Entender el ámbito jurídico de la evaluación de impacto ambiental en Colombia.
- Conocer los métodos de valoración ambiental.

### **Metodología:**

Para el desarrollo de este seminario, se combinarán las clases magistrales con talleres prácticos para el desarrollo de metodologías. Así mismo, cada módulo tendrá un espacio de análisis crítico y transdisciplinar para abordar el tema ambiental. El seminario se realizará en 4 módulos:

- Marco conceptual de la evaluación de impacto ambiental.
- Ámbito jurídico de la evaluación de impacto ambiental
- Análisis espacial de los estudios ambientales (Herramientas SIG)
- Metodologías de valoración ambiental

### **4. Políticas Públicas**

**Objetivo general:** analizar la problemática de las políticas públicas locales, regionales, nacionales e internacionales. Además de comprender la relación de las políticas públicas con el sector público, la sociedad y los individuos que la componen.

**Objetivo de aprendizaje:**

- Fortalecer las capacidades de análisis y propuesta de soluciones mediante la implementación de políticas públicas.
- Comprender los procesos que inciden en la implementación de políticas públicas, tales como la modernización y estructuración del Estado y la ética del servidor público.

**Metodología:**

Clases magistrales y talleres prácticos será la metodología a emplear. Se seguirán los siguientes módulos en el curso:

- Fundamentos teóricos de las políticas públicas
- Implementación y evaluación de políticas públicas
- Administración pública

## **5. Gerencia Pública**

**Objetivo general:** fortalecer el ejercicio de la función pública mediante el desarrollo de competencias y la solución efectiva a problemáticas, haciendo uso de la visión de la gestión pública

**Objetivo de aprendizaje:**

- Conocer los conceptos fundamentales de la gestión pública, el sector público y las competencias gubernamentales.
- Aprender elementos y conceptos básicos de presupuesto, planeación, contratación estatal y derecho administrativo.
- Comprender la intervención estatal a través de las políticas públicas, la innovación y la acción gubernamental.

**Metodología:**

La metodología de esta temática está dada por la combinación entre clases magistrales y análisis de estudio de caso, también se tendrán discusiones en las que se estimule la participación activa de todos los participantes.

## **6. Contratación Estatal (Implementación de SECOP II)**

### **Objetivo General:**

Orientar la labor de los intervinientes en algunos de los procesos relacionados con la planeación, selección de contratistas y ejecución de los contratos del Estado.

### **Objetivos de Aprendizaje:**

- Conocer los principios constitucionales más relevantes aplicables a la contratación estatal.
- Identificar las modalidades del proceso de selección de contratistas.
- Reconocer las funciones de los entes de control político y social asociados con la contratación estatal.

### **Metodología:**

La propuesta metodológica planteada aborda, en primera instancia, la intervención por parte del docente encargado de brindar la capacitación a través de una exposición virtual de los temas expuestos con ayuda audiovisual, donde se pueda mostrar y desarrollar con precisión la temática, acompañado del análisis y la aplicación de los conocimientos de todos y cada uno de los asistentes, donde se pueda generar una reflexión de manera permanente y que sea dialogada, con este tipo de herramientas, buscamos que el educando quede totalmente documentado sobre la parte teórica del programa.

A continuación, se especifican las temáticas a trabajar.

- Fundamentos de la contratación Estatal.
- Etapas de la contratación Estatal.
- Vigilancia de la actividad contractual del Estado.
- Contratación con Entidades Privadas sin Ánimo de Lucro y de Reconocida idoneidad.
- Implementación de SECOP II.

## **7. Rendición de Cuentas.**

### **Objetivo General:**

Fortalecer las capacidades institucionales de los entes territoriales, para asumir los procesos de rendición de cuentas.

### **Objetivos de Aprendizaje:**

- Reforzar el concepto de rendición de cuentas, así como la normatividad, ámbito de aplicación a los sujetos obligados.
- Desarrollar las capacidades de las entidades territoriales para la construcción de un diagnóstico interno de cara al proceso que le permita llevar a cabo un diseño de la estrategia de rendición de cuentas.
- Reforzar los procesos de evaluación y seguimiento a las rendiciones de cuentas realizadas para la ciudadanía.

### **Metodología:**

La metodología para la contextualización y conceptos generales de rendición de cuentas llevará la siguiente estructura:

- Conversatorio de introducción al tema.
- Presentación del objetivo de la capacitación.
- Exposición: ¿Qué es la rendición de cuentas? - Componentes.
- Exposición: ¿A quién rendimos cuentas? ¿Para qué rendimos cuentas? (Normatividad) ¿Cuáles son las formas de rendir cuentas?
- Exposición: Introducción al Índice de Gobierno Abierto
- Conversatorio de experiencias, sobre los procesos que se han tenido hasta el momento para rendir cuentas; seguido de un panel de preguntas y respuestas. Etapa I: Diagnóstico y diseño de la estrategia
- Exposición: Análisis previo.
- Exposición: Definición de contenidos de la rendición de cuentas. Etapa II: Contenido e implementación de la estrategia
- Exposición: Lineamientos de la Rendición de cuentas.
- Exposición: Contenido del Informe de Rendición de cuentas.
- Exposición: Realización pública de la rendición de cuentas.
- Actividad Grupal de la Etapa I-II: Revisión de los procesos llevados a cabo hasta el momento; seguido de un panel de preguntas y respuestas. Etapa III: Evaluación y seguimiento.
- Exposición de la Evaluación de la estrategia y planes de mejoramiento.

### **8. Finanzas Públicas Territoriales.**

#### **Objetivo General:**

Reconocer el sistema presupuestal como factor clave dentro del proceso de gestión pública y elemento fundamental para el fortalecimiento de las finanzas públicas territoriales a partir del conocimiento de los elementos que lo conforman.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Acorde con los parámetros que da la normativa existente en materia del sistema presupuestal, brindar los lineamientos necesarios para la elaboración de los elementos Marco Fiscal de Mediano Plazo, Plan Operativo Anual de Inversiones, y Presupuesto, con el uso de formatos propuestos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), dar a conocer cada una de las fases del ciclo presupuestal que permiten la elaboración, ejecución y control del presupuesto municipal.

**Metodología:**

El curso se lleva a cabo desde un enfoque teórico, abordando elementos conceptuales que permitan contextualizar a los asistentes en la temática y posterior comprensión de los temas a desarrollar, con una participación activa de los asistentes se lleva a cabo el desarrollo del curso, ejemplificando cada uno de los conceptos y haciendo uso de herramientas ofimáticas de manera que exista una comprensión total de los temas y subtemas.

**9. Participación Ciudadana****Objetivo General:**

Fortalecer las capacidades institucionales de las entidades territoriales para garantizar el derecho a la participación ciudadana. Para esto se usarán herramientas como el diagnóstico territorial, la planificación estratégica de políticas públicas, el enfoque de derechos humanos y la concertación con los actores sociales.

**Objetivos de Aprendizaje:**

- Conocer los mecanismos de Participación Ciudadana.
- Conocer sobre los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

**Metodología:**

La propuesta metodológica planteada, aborda en primera instancia la intervención del seminarista por medio de una exposición magistral de los temas propuestos con ayuda de herramientas audiovisuales, en donde se expone y desarrolla con precisión la temática a dictar, acompañada de análisis y aplicación de casos partiendo de los conocimientos de los asistentes y generando una reflexión permanente de manera dialogada; herramientas que permite que el educando quede totalmente documentado sobre la parte teórica del programa. A continuación, se relacionan los módulos a desarrollar:

- Conceptos Básicos y marco normativo sobre la participación ciudadana en Colombia.
- Formulación de la estrategia de participación ciudadana.
- Implementación de la estrategia de participación ciudadana.
- Evaluación de la estrategia de participación ciudadana.
- Derechos Humanos.
- Derecho Internacional Humanitario.

## **10. Sistemas de Información.**

### **Objetivo General:**

Reconocer la importancia de presentar la información pública nacional en los diferentes sistemas de información del Estado o herramientas que los sustituyan.

### **Objetivo de Aprendizaje:**

Brindar a la población intervenida elementos de reconocimiento de las plataformas electrónicas, marcos normativos que regulan el reporte de información pública y fundamentos de la medición y control del reporte por parte de las autoridades, haciendo especial énfasis en:

- Reconocer las plataformas de los sistemas de información electrónica en los portales y páginas de las entidades que los administran.
- Sensibilizar sobre la importancia de la calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad de los datos reportados en los sistemas de información.
- Interpretar el Índice de Gobierno Abierto (IGA), de tal forma que permita mejorar el desempeño institucional.
- Asimilar el marco legal que estipula la obligatoriedad de la publicación y reporte de la información pública nacional.

### **Metodología:**

Para el desarrollo de la capacitación, se divide el programa en cuatro segmentos que permiten una exposición detallada de cada tema. En cada momento, se da la intervención del docente capacitador a través de una exposición magistral que, en la mayoría de los casos, va acompañada de material audiovisual y ejercicios dinámicos que hacen significativos los aprendizajes de los contenidos tratados.

- Inicialmente, se realiza una presentación general en la que se exponen los objetivos de la capacitación y se explica la estructura del Índice de Gobierno Abierto (IGA), del marco normativo de la Ley de Transparencia, las

estrategias anticorrupción y la normas que regulan el reporte y la publicación de la información pública nacional.

- Posteriormente, se realiza un ejercicio de reconocimiento de los sistemas de información por parte de los asistentes. Para ello, se realiza una presentación en la que se proyecten los accesos (ambientes virtuales) de cada uno de los sistemas electrónicos de información, explicando el modo en el que se accede a ellos, la importancia y el tipo de información que recupera cada plataforma y los perfiles de usuarios a los que le competen esta responsabilidad.
- Como actividad de evaluación de los contenidos impartidos, se realizan grupos de trabajo entre los asistentes. Tales grupos de trabajo pueden organizarse de acuerdo a los tres aspectos a que atañe el componente de exposición de la información del IGA.

## **11. Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

### **Objetivo General:**

Brindar bases y lineamientos a tener en cuenta para la apropiación en territorio municipal del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, destacando la relación que guarda el Ciclo de la Gestión Pública con las prácticas administrativas y de buen gobierno propuestas desde el Fortalecimiento Institucional.

### **Objetivo de Aprendizaje:**

- Identificar los principios de las políticas y dimensiones que conforman el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Inferir los fundamentos del ciclo de la gestión pública y el ciclo PHVA y lograr una mejor apropiación del modelo.
- Relacionar las herramientas que brinda los contenidos del Fortalecimiento Institucional para un mayor entendimiento de los conceptos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Interpretar las bases a tener en cuenta para iniciar labores en el reconocimiento del estado actual de la entidad mediante los formularios de autodiagnóstico que facilita el modelo.

### **Metodología:**

En la metodología propuesta con el fin de dar a conocer la guía del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se tiene la ejecución de actividades orientadas en la

interacción por medio del dialogo constante entre el capacitador y los participantes en la jornada, por lo cual se desarrollan unas herramientas pedagógicas con el propósito de cumplir con los objetivos. A continuación, se exponen algunas de las actividades desarrolladas frecuentemente:

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Exposición magistral de las generalidades y las dimensiones contempladas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Análisis sobre los resultados obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional elaborado por el DAFP respecto al municipio.
- Indicar cuales son los Autodiagnósticos propuestos por el DAFP para el reconocimiento de la línea base -estado- de la entidad territorial.
- Realización de resolución de dudas por parte de los participantes en las jornadas de capacitación.

#### **11.2. Jornadas de Acompañamiento.**

Para lograr desarrollar los procesos que propicien una correcta generación de valor, en los servicios ofrecidos a la comunidad por parte de la Entidad Territorial, y en respuesta a las necesidades de la misma, se plantea que la metodología a utilizar en las jornadas de acompañamiento de forma presencial.

Las entidades deberán beneficiarse de mínimo una jornada de acompañamiento por cada temática que seleccionaron de las propuestas por el proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales: Ética y función pública, Gestión del Talento Humano en el Sector Público, Evaluación de Impacto Ambiental, Políticas Públicas, Gerencia Pública, Catastro Multipropósito, Contratación Estatal (SECOP II), Gestión Documental, Rendición de Cuentas, Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas, Participación Ciudadana y Derechos Humanos, Estadísticas Oficiales, Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Las jornadas de acompañamiento serán dirigidas para el grupo de trabajo, jefe de área, o personas designadas por la mesa técnica previamente realizada. En un periodo de cuatro meses, con una visita del asesor por mes en el puesto de trabajo de los interesados. El acompañamiento técnico lo realizará un profesional con postgrado relacionado en el área de la temática a impartir, con experiencia en capacitaciones y/o acompañamiento en temáticas relacionadas.

### 11.3. Micrositio virtual

Se empleará para el proyecto, el uso de un micrositio que contenga los siguientes ítems:

- Socialización: en el micrositio se realizarán las convocatorias y noticias relacionadas a la ejecución del proyecto, tales como cronogramas de eventos de capacitación y avances de cada municipio.
- Capacitaciones virtuales: para la impartición de los seminarios virtuales se adaptarán los contenidos pedagógicos y las herramientas digitales para un uso sencillo y accesible a los usuarios. Se compartirán los links para las capacitaciones virtuales por medio de Microsoft Teams, que ofrece un dashboard de trabajo en el cual se pueden cargar archivos y documentos, estableciendo así un espacio en el que Entidades Territoriales pueden consultar de forma asincrónica la información y la documentación ofrecida por el proyecto, además, permite un aforo de 300 personas por reunión.

Fuente: elaboración propia.

## 12. TALENTO HUMANO.

Equipo Técnico Mínimo Requeridos para los tres componentes	Cantidad	Perfil
Director de Proyecto	1	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Economía. Con experiencia en Proyectos y Fortalecimiento Institucional.
Asesores	3	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Administrador Público, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas. Con experiencia mínima de 18 meses de participación en proyectos relacionados al Fortalecimiento Institucional o afines.
Capacitadores	5	Título universitario. Título de posgrado, en cualquiera de los niveles de formación asociados a las temáticas Fortalecimiento Institucional. Con experiencia mínima de 6 meses de participación en proyectos.

<b>Equipo Técnico Mínimo Requeridos para los tres componentes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Perfil</b>
Profesionales de apoyo	4	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Economista, Profesional en Ciencias Sociales, ciencias políticas. Con experiencia en formulación y/o gestión de proyectos con experiencia de 12 meses de participación en proyectos.
Asistentes Operativos	2	Estudiantes de sexto semestre o tecnólogos en áreas de administración de empresa o afines con experiencia de mínimo 3 meses en cargos asistenciales.
Abogados	1	Abogado con experiencia profesional mínima de 6 meses en ejecución de proyectos en el sector público, y/o en asesoría jurídica en el sector público.

### 13. ANÁLISIS DE RIESGOS

	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD E IMPACTO	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
1. Propósito	Administrativos	Trámites administrativos retrasan el proceso contractual.	Probabilidad: 3. Moderado. Impacto: 3 Moderado.	Retraso en la ejecución física y financiera.	Documentación requerida actualizada y completa.
2. Componente (Productos)	Administrativos	Las entidades territoriales no suministran información o lo hacen de manera incompleta.	<b>Probabilidad:</b> 3. Moderado <b>Impacto:</b> 3.Moderado	Retraso en la ejecución del proyecto.	Documentación requerida actualizada y completa.
	Operacionales	Resistencia por parte de los funcionarios para participar en las jornadas de formación y de acompañamiento.	<b>Probabilidad:</b> 2. Improbable <b>Impacto:</b> 4.Mayor	Retrasos en la ejecución del proyecto.	Constante socialización y sensibilización a los funcionarios del proyecto.
	Asociados a fenómenos de origen humano no intencionales: aglomeración de público.	Alteraciones de orden público que puedan llegar a impedir la llegada de los profesionales para desarrollar las actividades en las entidades territoriales	<b>Probabilidad:</b> 2. Improbable <b>Impacto:</b> 3. Moderado	Retrasos en la ejecución del proyecto.	Contar con la presencia de autoridades competentes.
3. Actividad	Asociados a fenómenos de origen biológico: plagas, epidemias	Emergencias de salud pública por la posibilidad de contagios que implique confinamientos estrictos.	<b>Probabilidad:</b> 1. Raro <b>Impacto:</b> 4. Mayor	Retrasos en la ejecución de la actividades programadas.	Implementación de protocolos de bioseguridad.
	Asociados a fenómenos de origen tecnológico: químicos, eléctricos, mecánicos, térmicos	Dificultades en las redes de interconexión que permitan un adecuado funcionamiento en la implementación y ejecución de las plataformas digitales.	<b>Probabilidad:</b> 2. Improbable <b>Impacto:</b> 3. Moderado	Retrasos en la programación de las actividades a ejecutar a través de las plataformas.	Logística adecuada mediante la cual se garantice una adecuada conexión a las plataformas digitales.
	Administrativos	Incumplimiento en la entrega de informes de avance de ejecución del proyecto.	<b>Probabilidad:</b> 2. Improbable <b>Impacto:</b> 2. Menor	Retrasos en el cronograma de ejecución del proyecto y el flujo presupuestal.	Adquisición de pólizas de garantía y cumplimiento.
	Asociados a fenómenos de origen humano no intencionales: aglomeración de público.	Manifestaciones y aglomeraciones que impiden la movilidad intermunicipal.	<b>Probabilidad:</b> 1. Raro <b>Impacto:</b> 2. Menor	Dificultades para el debido desarrollo y ejecución del proyecto.	Reprogramación de jornadas.
	De calendario	Incumplimiento del contratista con la ejecución de actividades de acuerdo a lo plasmado en el proyecto y el cronograma.	<b>Probabilidad:</b> 3. Moderado <b>Impacto:</b> 4. Mayor	Pérdidas de recursos económicos, retrasos en las actividades, incumplimiento de cronograma de actividades.	Adquisición de pólizas de garantías y cumplimiento, ejercicio de la interventoría (informes para la exigencia de cumplimiento de compromisos por parte del contratista).

**14. PRESUPUESTO**

NOMBRE:		Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales en los Municipios del Departamento del Valle del Cauca							Población Afectada por el Problema				3.077	
									Población Beneficiada por el Problema				3.077	
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PRODUCTOS	INDICADOR DE PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD PRODUCTO	ITEM	ACTIVIDADES DEL PROYECTO	ITEM	SUBACTIVIDADES DEL PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Fortalecer las capacidades institucionales de gestión pública, con carácter administrativo, político y de gasto público en las entidades territoriales municipales del departamento del Valle del Cauca.	1. Implementar estrategias para el fortalecimiento organizacional y de gestión pública en las entidades territoriales del Valle del Cauca.	Documentos de evaluación	Documentos de evaluación elaborados	Número de documentos	16	1.1	Elaborar informe de actualización de los indicadores de gestión y seguimiento en las 16 entidades territoriales municipales del Valle.	1.1.1	Recopilación y actualización de la línea base de los indicadores de gestión y seguimiento.	Municipio	16	\$ 4.826.313	\$ 77.221.000	
								1.1.2	Validación y retroalimentación de la línea base de los indicadores de gestión y seguimiento.	Municipio	16	\$ 2.846.313	\$ 45.541.000	
						1.2	Elaborar Planes de Acción que permitan una intervención acorde a los resultados de la actualización de los indicadores de gestión y seguimiento en las 16 entidades territoriales.	1.2.1	Realizar análisis participativo para la generación de escenarios prospectivos, recomendaciones y mejoras.	Municipio	16	\$ 3.840.000	\$ 61.440.000	
							1.3	Socialización, percepción y difusión de los resultados obtenidos del proyecto Fortalecimiento de Capacidades Institucionales - FCI.	1.3.1	Realizar evento de socialización inicial del proyecto "Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales", en las 16 entidades territoriales del Valle del Cauca que serán objeto de la intervención.	Evento	1	\$ 175.099.000	\$ 175.099.000
									1.3.2	Realizar panel de expertos en temáticas transversales al desarrollo de capacidades institucionales.	Panel	1	\$ 1.052.740.000	\$ 1.052.740.000
						1.3.3	Evento de cierre y difusión de los resultados y experiencias de las 16 entidades territoriales, obtenidas durante la ejecución del proyecto.	Evento	1	\$ 45.361.000	\$ 45.361.000			

*Departamento Administrativo de Planeación*

					1.4	Elaboración e implementación de micrositio web para la ejecución del proyecto	1.4.1	Estructurar micrositio web para el desarrollo de los seminarios virtuales y socialización de las actividades a ejecutar.	Micrositio	1	\$ 33.200.000	\$ 33.200.000
						Fortalecimiento de Capacidades Institucionales - FCI	1.4.2	Desarrollar módulos de socialización y capacitación virtual.	Micrositio	1	\$ 62.000.000	\$ 62.000.000
					2.1	Realizar jornadas de cualificación en gestión pública con los funcionarios en las 16 entidades territoriales municipales.	2.1.1	Realizar 80 seminarios presenciales de capacitación en 11 temáticas de gestión pública.	Seminario	80	\$ 16.545.000	\$ 1.323.600.000
							2.1.2	Realizar 32 seminarios virtuales de capacitación en 11 temáticas de gestión pública.	Seminario	32	\$ 11.555.000	\$ 369.760.000
	Servicio de educación informal	Personas capacitadas	Número de personas	1200	2.2	Elaboración y suministro de material didáctico	2.2.1	Elaborar el material didáctico (físico y digital) "Caja de Herramientas", para el desarrollo de las jornadas de cualificación brindadas a los funcionarios públicos.	Municipio	16	\$ 4.956.313	\$ 79.301.000
							2.2.2	Realizar la dotación de caja de herramientas	Municipio	16	\$ 8.379.375	\$ 134.070.000
					3.1	Brindar asistencia técnica en tres temáticas de gestión pública acorde a los resultados del análisis participativo	3.1.1	Asistir técnicamente en tres temáticas de gestión pública que elija la entidad territorial, acorde a los resultados del análisis participativo	Municipio	48	\$ 8.264.208	\$ 396.682.000
	Servicio de asistencia técnica	Entidades, organismos y dependencias	Número de entidades, organismos y dependencias	16	3.2	Construir un documento que contenga la ruta de implementación como estrategia de capacidad instalada en los 16 municipios	3.1.2	Construir ruta de implementación para los 16 municipios	Municipio	48	\$ 4.030.000	\$ 193.440.000
											<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$ 4.049.455.000</b>
											<b>ADMINISTRACIÓN PROYECTO (Costos indirectos)</b>	<b>\$ 1.020.973.585</b>
											<b>INTERVENTORÍA</b>	<b>\$ 469.148.800</b>
											<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.539.577.385</b>

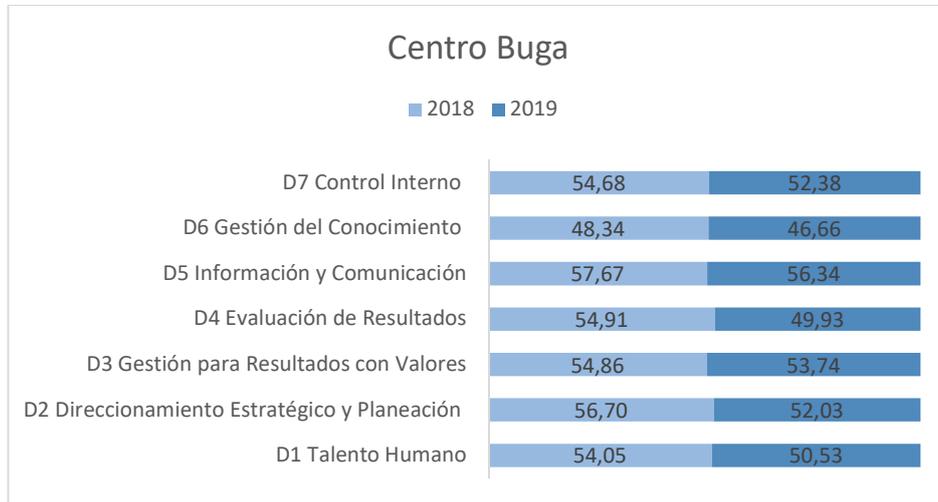






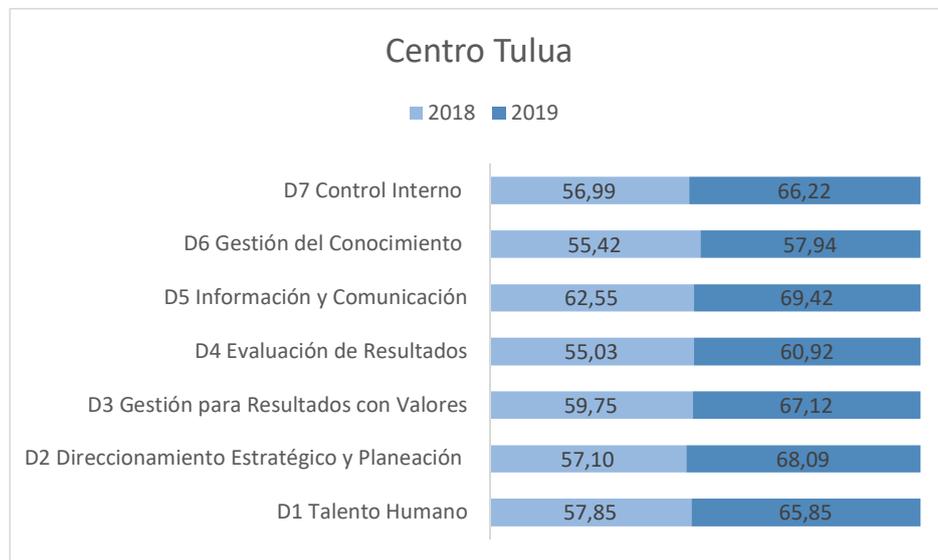
**ANEXOS.**

**Anexo 1. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019**



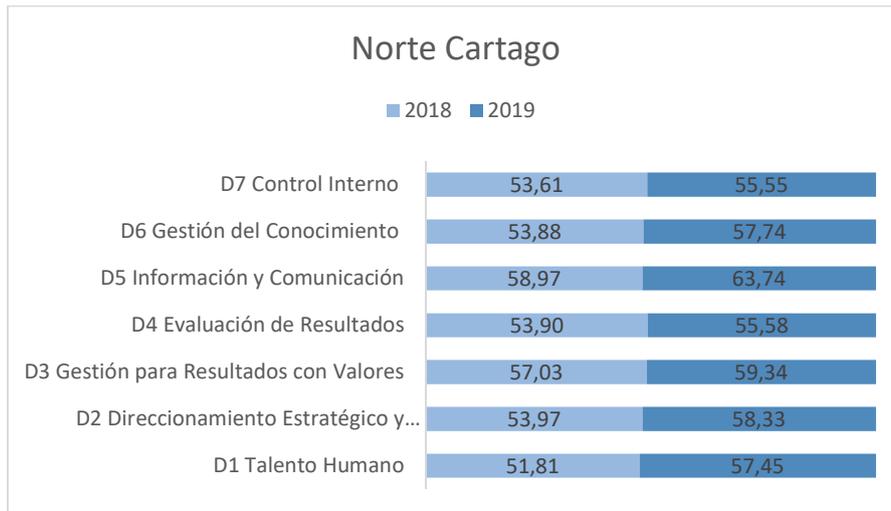
**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**

**Anexo 2. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019**



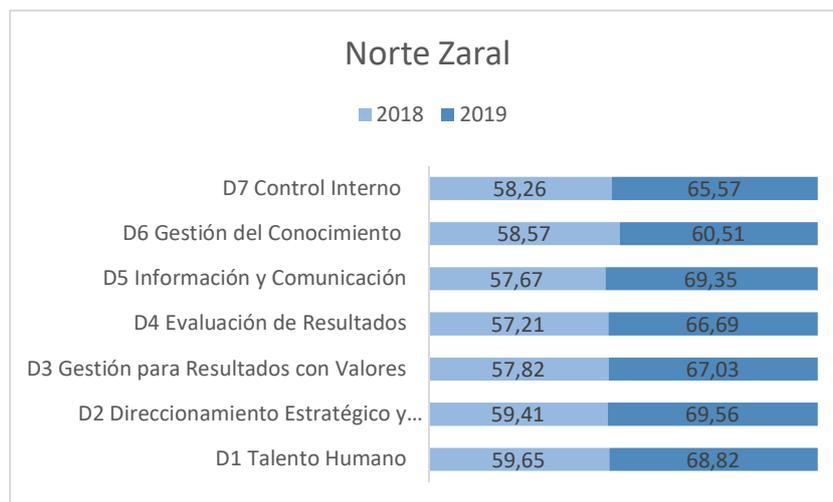
**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**

### Anexo 3. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019



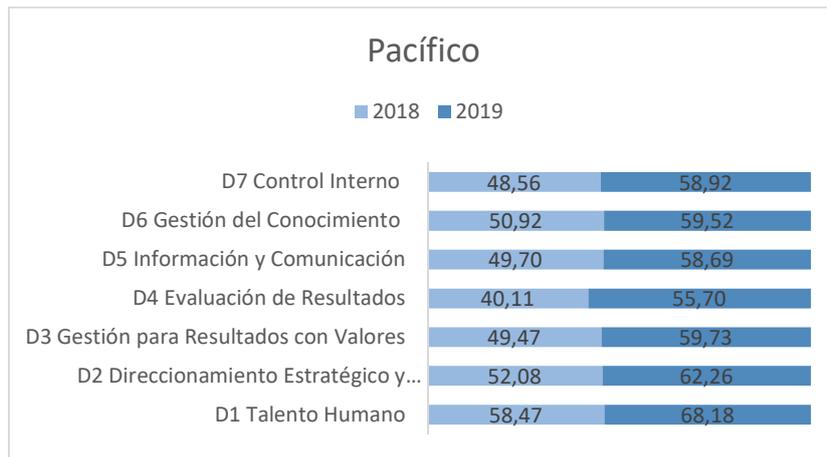
**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**

### Anexo 4. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019



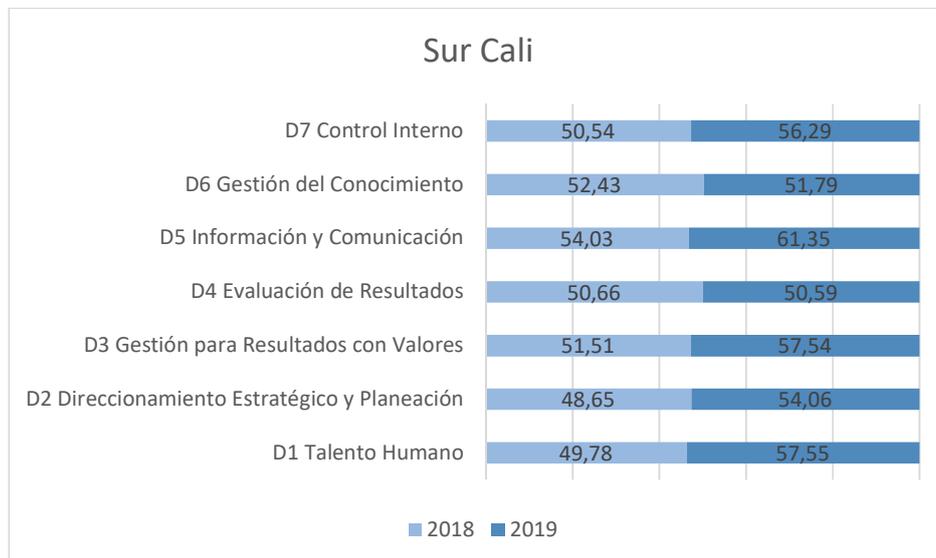
**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**

### Anexo 5. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019



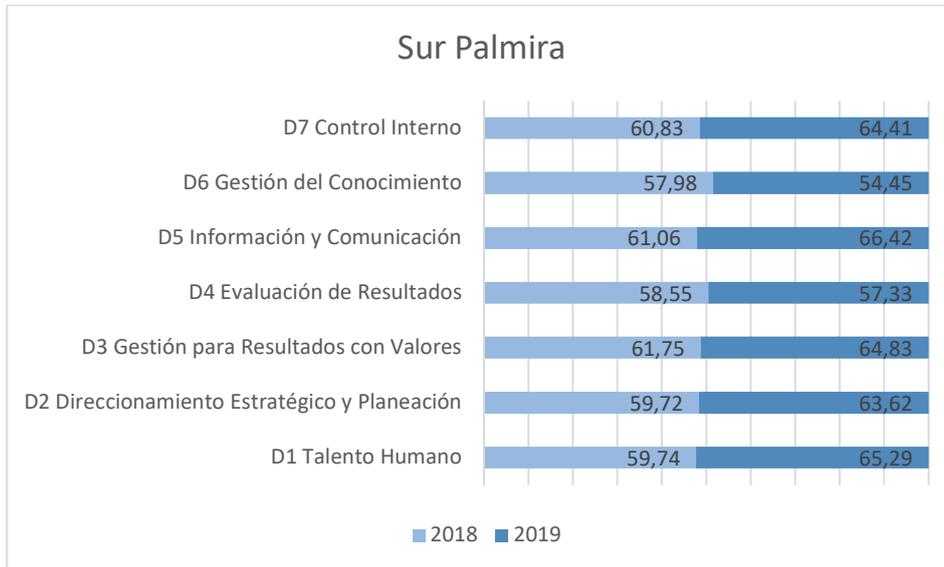
Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

### Anexo 6. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019



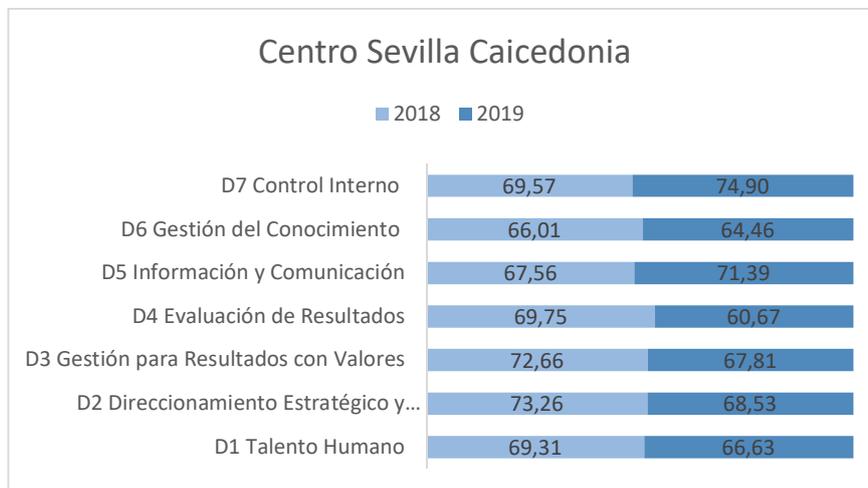
Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)

**Anexo 7. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019**



**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**

**Anexo 8. Resultado IDI por Micro-Región 2018 -2019**



**Fuente: elaboración propia con información tomada del DAFP (2020)**