



**GOBERNACIÓN
VALLE DEL CAUCA**

Departamento Administrativo
de Planeación

**DOCUMENTO TÉCNICO PROYECTO “FORTALECIMIENTO
DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS
MUNICIPIOS DE LAS SUBREGIONES CENTRO Y SUR, DEL
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA”**

Santiago de Cali, noviembre de 2022

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	9
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. MARCO CONCEPTUAL	11
4. ANTECEDENTES	17
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
5.1. Problema Central	21
5.2. Descripción del problema	21
5.3. Magnitud del problema.	22
6. ANÁLISIS SITUACIONAL	23
6.1. Una mirada socioeconómica del Valle del Cauca.	23
6.2. Criterios de Selección.	26
6.3. Capacidades Institucionales.	27
6.3.1. Índice de Desempeño Fiscal – Municipios priorizados por el proyecto.	29
6.3.2. Medición del Desempeño Municipal – Municipios FCI	41
6.3.3. Resultados de Eficacia de los 19 municipios parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.	49
6.3.4. Índice de Desempeño Institucional	57
6.3.5. Asociatividad.	74
6.3.6. Violencia y conflicto armado.	77
6.3.7. Identificación programas y metas de planes de desarrollo	91
6.4. Resumen de desempeño institucional.	98
7. POBLACIÓN AFECTADA Y BENEFICIADA	100
8. LOCALIZACIÓN	101

9.	OBJETIVOS	103
9.1.	Objetivo General	103
9.2.	Objetivos Específicos	103
10.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES	104
10.1.	Identificación de los participantes	104
10.2.	Análisis de los participantes	105
11.	DESCRIPCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	105
11.1.	Alternativa 1.	105
11.2.	Alternativa 2	105
12.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (DOCUMENTO ADJUNTO)	106
	Producto No. 1.1 ASISTENCIA TÉCNICA	107
	Producto No. 2.1 DOCUMENTOS DE LINEAMIENTOS TÉCNICOS	109
13.	METODOLOGÍA PARA LA CUALIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	111
13.1.	Capacitar en Temas Técnicos para el Fortalecimiento Institucional	111
13.2.	Jornadas de asistencia técnica.	119
14.	MARCO NORMATIVO	120
15.	TALENTO HUMANO.	121
15.	ANÁLISIS DE RIESGOS	123
16.	INGRESOS Y BENEFICIOS	124
16.	PRESUPUESTO	126
17.	CRONOGRAMA	129
18.	JUSTIFICACIÓN SOLICITUD VIGENCIAS FUTURAS	130
19.	ANEXO.	131
20.	REFERENCIAS	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Planes de Desarrollo Municipales.	7
Tabla 2.	Tasa de crecimiento exponencial microrregiones del Valle (2005-2018)	22
Tabla 3.	Proporción de personas con NBI microrregiones del Valle	23

Tabla 4. Pesos relativos en la generación de Valor Agregado microrregiones del Valle	23
Tabla 5. Proporción de personas con NBI subregiones del Valle.	24
Tabla 6. Municipios Beneficiarios.	25
Tabla 7. Nueva metodología IDF 2019: dos dimensiones.	29
Tabla 8. Cantidad de municipios según grupos de dotaciones iniciales	30
Tabla 9. Cantidad de municipios según subregión y grupo de dotaciones iniciales	31
Tabla 10. Categorías cruzadas: grupo de dotaciones iniciales y subregión	32
Tabla 11. Semáforo pormenorizado de la dimensión de resultados – IDF.	34
Tabla 12. Semáforo pormenorizado de la dimensión de gestión – IDF.	35
Tabla 13. Estructura de la Medición de Desempeño Municipal, componente de Gestión.	40
Tabla 14. Estructura de la Medición de Desempeño Municipal, componente de Resultados.	41
Tabla 15. Semáforo pormenorizado del componente de gestión – MDM.	44
Tabla 16. Semáforo pormenorizado del componente de gestión – MDM	45
Tabla 17. Comparativo de eficacia 2020-2021 y rango de calificación.	48
Tabla 18. Comparativo de Municipios G1 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación.	50
Tabla 19. Comparativo de Municipios G2 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación	52
Tabla 20. Comparativo de Municipios G3 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación.	54
Tabla 21. Estructura Índice de Desempeño Institucional	55
Tabla 22. Municipios por grupo par	56
Tabla 23. Resultados IDI 2021 por Grupo par y dimensiones	57
Tabla 24. Tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes para el año 2020.	75
Tabla 25. Tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes para el año 2021.	75
Tabla 26. Cambio porcentual de las tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, entre los años 2020 y 2021.	76
Tabla 27. Tasas de incidencia de violencia: comparación de las subregiones Centro y Sur con los resultados departamentales.	76
Tabla 28. Caracterización de los (19) municipios priorizados según el IICA: año 2019.	81
Tabla 29. Caracterización de los (19) municipios priorizados según el IRV.	83
Tabla 30. Metas del plan de desarrollo.	87
Tabla 31. Población por género y etaria.	95
Tabla 32. Identificación de los participantes,	98
Tabla 33. Intensidad Horaria Seminarios.	106
Tabla 34. Equipo mínimo requerido.	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional	14
Figura 2. Árbol de problemas.	21
Figura 3. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales (2019, 2020 y 2021).	31
Figura 4. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2019, 2020 y 2021)	32
Figura 5. Resultados IDF por dimensión: grupo de dotaciones iniciales y subregión	33
Figura 6. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G1	37
Figura 7. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G2	38
Figura 8. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G3	38
Figura 9. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G4	39
Figura 10. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales (2018, 2019 y 2020)	42
Figura 11. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2019, 2020 y 2021)	43
Figura 12. Resultados desagregados MDM por grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2020)	43
Figura 13. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G1.	46
Figura 14. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G2	46
Figura 15. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G3	47
Figura 16. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G4	47
Figura 17. Comparativo resultados Índice de Eficacia vigencias 2020-2021, por Grupos de Capacidades Iniciales, de los 19 municipios parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.	48
Figura 18. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, Grupo G1 Nivel Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca	50
Figura 19. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, grupo G2 Nivel Medio Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca	52
Figura 20. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, grupo G3 Nivel Medio Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca	54
Figura 21. Resultados IDI por grupo par Avanzado	58
Figura 22. Resultados IDI por grupo par Intermedio	59
Figura 23. Resultados IDI, dimensión D1 por grupo par Avanzado.	60
Figura 24. Resultados IDI, D1 por grupo par Intermedio.	61
Figura 25. Resultados IDI, dimensión D2 por grupo par Avanzado.	62

Figura 26. Resultados IDI, D2 por grupo par Intermedio	63
Figura 27. Resultados IDI, dimensión D3 por grupo par Avanzado	64
Figura 28. Resultados IDI, D3 por grupo par Intermedio.	64
Figura 29. Resultados IDI, dimensión D4 por grupo par Avanzado	65
Figura 30. Resultados IDI, D4 por grupo par Intermedio	65
Figura 31. Resultados IDI, dimensión D5 por grupo par Avanzado	67
Figura 32. Resultados IDI, D5 por grupo par Intermedio	67
Figura 33. Resultados IDI, dimensión D6 por grupo par Avanzado	68
Figura 34. Resultados IDI, D6 por grupo par Intermedio	68
Figura 35. Resultados IDI, dimensión D7 por grupo par Avanzado	69
Figura 36. Resultados IDI, D7 por grupo par Intermedio	70
Figura 37. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) delitos sexuales y (b) extorsiones.	77
Figura 38. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) homicidios y (b) hurtos.	78
Figura 39. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: violencia intrafamiliar.	79
Figura 40. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Sur: (a) delitos sexuales y (b) extorsiones,	79
Figura 41. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) homicidios y (b) hurtos.	80
Figura 42. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: violencia intrafamiliar.	81
Figura 43. Ranking de los (19) municipios priorizados según el IRV: (a) subregión Centro y (b) subregión Sur.	84
Figura 44. Mapa Departamento del Valle del Cauca	95
Figura 45. Árbol de Objetivos	97

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS MUNICIPIOS DE LAS SUBREGIONES CENTRO Y SUR, 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.

N	MUNICIPIO	PDT	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA
1	ANDALUCÍA	2020-2023	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA.	GOBIERNO TERRITORIAL.	ANDALUCÍA FORTALECE SU EFICIENCIA.
				INFORMACIÓN ESTADÍSTICA.	ANDALUCÍA CON FINANZAS PÚBLICAS SANAS.
2	BUGALAGRANDE	2020-2023	DIMENSIÓN 3: DESARROLLO TERRITORIAL Y AMBIENTAL: GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRAL Y SOSTENIBLE.	GOBIERNO TERRITORIAL.	PROGRAMA 4. DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.
3	CAICEDONIA	2020-2023	6. PILAR GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	35. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

N	MUNICIPIO	PDT	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA
4	CALIMA - EL DARIÉN	2020-2023	PACTO SOCIAL 3 "SOMOS ALIANZA POR LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO".	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
5	CANDELARIA	2020-2023	LÍNEA ESTRATÉGICA: GOBIERNO TERRITORIAL.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO
6	DAGUA	2020-2023	EJE 4 GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIBLE	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	APOSTEMOS A CRECER POR UN DAGUA CON BUEN GOBIERNO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.
7	EL CERRITO	2020-2023	DIMENSIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	SECTOR FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PROGRAMA: EL CERRITO MEJOR PLANIFICADO Y ARMÓNICO EN LA REGIÓN
8	FLORIDA	2020-2023	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: FLORIDA AVANZA UNIDA, EFICIENTE Y RESPONSABLE	SECTOR INSTITUCIONAL: FLORIDA AVANZA HACIA EL BUEN GOBIERNO	PROGRAMA: PRÁCTICAS PARA UN BUEN GOBIERNO
9	GINEBRA	2020-2023	2. OPORTUNIDADES DE GESTIÓN	GOBIERNO TERRITORIAL	CAPACIDADES DE DIRECCIÓN DE LOS SECTORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y PLANEACIÓN
10	GUACARÍ	2020-2023	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: PAZ, GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PROGRAMA: GUACARÍ MEJOR PARA TODOS CON EFICIENCIA ADMINISTRATIVA
11	LA CUMBRE	2020-2023	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: GOBIERNO PARTICIPATIVO Y TRANSPARENTE PARA TODOS.	GOBIERNO TERRITORIAL	GOBIERNO TERRITORIAL
12	PRADERA	2020-2023	EJE PRADERA NOS UNE EN PAZ, SEGURIDAD Y GOBERNABILIDAD	SECTOR FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PROGRAMA: PRADERA NOS UNE EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GOBERNABILIDAD PARTICIPATIVA
13	RESTREPO	2020-2023	DIMENSIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL	GOBIERNO TERRITORIAL	PROGRAMA 1: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL.
14	RIOFRÍO	2020-2023	PILAR 3: JUNTOS LO HAREMOS MEJOR, CON IGUALDAD, PARTICIPACIÓN, JUSTICIA Y PAZ, RIOFRÍO MEJOR TERRITORIO.	3.3.1. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA (FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL)	3.3.1.1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
15	SAN PEDRO	2020-2023	PILAR 4: SAN PEDRO PROGRESA EN TERRITORIO,	GOBIERNO TERRITORIAL	FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA

N	MUNICIPIO	PDT	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA
			INSTITUCIONALIDAD Y TECNOLOGÍA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL
16	SEVILLA	2020- 2023	LÍNEA ESTRATÉGICA 3. AVANCEMOS JUNTOS HACIA EL FORTALECIMIENTO DE NUESTRA INSTITUCIONALIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	AVANCEMOS JUNTOS HACIA LA CALIDAD
17	TRUJILLO	2020- 2023	TRUJILLO TERRITORIO DE PAZ Y BUEN GOBIERNO	GOBIERNO TERRITORIAL	PROMOCIÓN DE BUEN GOBIERNO
18	VIJES	2020- 2023	EJE 4: UN GOBIERNO PARA TODOS LOS CIUDADANOS	GOBIERNO TERRITORIAL	PROGRAMA 10.1. FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO PARA ATENDER LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN
19	YOTOCO	2020- 2023	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, EMPLEO, DESARROLLO SOSTENIBLE Y EMPREDIMIENTO	GOBIERNO TERRITORIAL	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICA Y RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS Y DIVERSIDAD DE CREENCIAS

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 3 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y 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.
- ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

2. 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. En cada momento de la administración pública se requieren procesos de mejora continua para responder a las necesidades del territorio. 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.

En este sentido, el fortalecimiento institucional surge como una práctica para aumentar las capacidades de los funcionarios de gestionar, formular y evaluar políticas acordes con el plan de desarrollo, la política departamental y nacional, lo cual permite obtener mejores resultados en los indicadores de desempeño institucional, así como una gestión pública en beneficio de la comunidad y la ciudadanía.

Así, esta propuesta se centra en el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales necesarias para un buen gobierno 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.

A su vez, se identifica el desarrollo y articulación municipal y regional como elementos claves en el desempeño institucional, por lo que distintos fenómenos sociales, económicos, culturales, y demás, a nivel municipal pueden generar efectos significativos en otros municipios del departamento, así como la necesidad de incorporar una visión colectiva del territorio del Valle del Cauca. A partir de la Ley 1454 de 2011, “Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial”, la asociatividad, se comprende como una herramienta que permite abordar de manera conjunta el diseño, implementación y ejecución de políticas, programas y proyectos. Por tal motivo, se puede inferir que los procesos asociativos son relevantes para los municipios beneficiarios del proyecto, esto debido a que los esquemas asociativos vistos como un instrumento de articulación y desarrollo territorial, permitiendo abordar problemas o necesidades, que por su dimensión o naturaleza no pueden ser intervenidos de manera efectiva individualmente (DNP, 2013). Por otro lado, en el marco del acuerdo de Paz, realizado por el Gobierno Nacional en el año 2016, es importante fortalecer las relaciones y prácticas referentes a los procesos de construcción de paz a partir del diálogo y trabajo con las comunidades, teniendo en cuenta que en el Departamento, en el año 2016, un total de dieciséis municipios fueron clasificados como Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC) y posteriormente, en el año 2017, los municipios de Florida, Pradera y el Distrito de Buenaventura, bajo la categoría de municipios PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial). Por esta razón, la asociatividad y la construcción de paz se

constituyen como objetivos a alcanzar a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales de las entidades territoriales.

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” (Gertner y Scartascini, 2020). 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.

Por último, el fortalecimiento de los municipios del departamento del Valle del Cauca permitirá que mediante la adopción de la gestión del conocimiento, entendida como “el proceso mediante el cual se implementan mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor” (Fundación Pública, 2020), todas las administraciones puedan comunicarse mediante 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 resalta un municipio en particular.

3. MARCO CONCEPTUAL

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 institucional 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 con el 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 con el 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 con 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 con 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 diferentes problemáticas a nivel nacional e internacional, que sin duda, no afecta por igual a todas la 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 Capacidades, las cuales se clasificarán en tres grupos, que están referenciados de acuerdo con el 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 han identificado 11 temáticas que intervienen de manera transversal en el ciclo de la gestión pública, las cuales, sus servidores deben fortalecer en pro de la generación del buen gobierno, como se aprecia a continuación:

1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
2. Rendición de Cuentas.
3. Participación Ciudadana.
4. Finanzas Públicas Territoriales.
5. Contratación Estatal (~~Implementación de SECOP I y II~~).
6. Gerencia Pública.
7. Políticas Públicas.
8. Formulación de proyectos para gestión de recursos de inversión pública.
9. Gestión del Riesgo.
10. Cooperación Internacional para el Desarrollo en la gestión pública territorial.
11. Analítica institucional para la toma de decisiones en el sector público.

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** la simplificación e 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.

- **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, al igual que la implementación del SECOP II, así como la organización del SUIFP Territorial y el banco de Proyectos. 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 precontractual 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.
- **Formulación de proyectos para gestión de recursos de inversión públicas:** a través de esta temática se busca brindar elementos clave para la formulación y estructuración de proyectos de inversión a través de los recursos del Sistema General de Regalías y Sistema General de Participaciones, de tal forma que una Entidad Territorial esté en capacidad de formular y presentar proyectos que considere necesarios para el desarrollo del municipio y que satisfaga las necesidades de la comunidad.
- **Gestión del riesgo:** el objetivo de esta temática es la de brindar conocimientos sobre la injerencia y la relevancia del cambio climático y la posibilidad de desastres, dado el ecosistema de cada municipio. En este sentido, se espera aportar en la medida en que la gestión del riesgo se encuentre en todos los proyectos de inversión de las Entidades Territoriales.
- **Cooperación Internacional para el Desarrollo en la gestión pública territorial:** La cooperación internacional para el desarrollo es el esfuerzo conjunto de gobiernos y organismos multilaterales, academia y organizaciones del sector privado y social para la consecución de

objetivos que mejoren el bienestar de la ciudadanía en general. En la actualidad, la cooperación internacional para el desarrollo trabaja en el marco de la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Analítica institucional para la toma de decisiones en el sector público:** potencializar la objetividad de los procesos de toma de decisiones en las entidades territoriales beneficiarias, a partir del uso de datos e información.

4. ANTECEDENTES

- **Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales – FCI (2021-22)**

Durante el 2021 y 2022 la Gobernación del Valle del Cauca a través de recursos del Sistema General de Regalías implementó en las alcaldías de los municipios Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa, Versalles, Zarzal, que pertenecen a la Subregión Norte de Valle del Cauca, el Proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales (FCI)” con el cuál aportó al mejoramiento en las entidades desde lo administrativo, de buen gobierno y de relacionamiento político y académico a nivel local, regional y nacional.

El proyecto tuvo una gran acogida por parte de las entidades territoriales, pues se contribuyó con el desarrollo de sus planes de capacitación, fortaleciendo así el talento humano. De igual manera, hubo un mejoramiento de los procedimientos de las alcaldías de la región del Norte del Valle, en referencia a los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control que se llevan a cabo.

Se identificó una gran oportunidad de mejora en cuanto la posibilidad del financiamiento de un equipo dedicado a la gestión del conocimiento de los resultados y hallazgos que surjan de la ejecución de este tipo de proyectos. Hay que resaltar la importancia de los eventos de socialización y difusión, que permitieron registrar los testimonios de aprendizaje de los funcionarios beneficiarios, mientras al mismo tiempo facilitó evidenciar la buena gestión que está realizando la gobernación del Valle del Cauca.

El proyecto contó con una fase de generación de documentos diagnóstico que permitió construir un plan de acción de fortalecimiento institucional por cada uno de los procesos de las alcaldías municipales beneficiarias. A partir de estos documentos, los 16 municipios de la subregión norte tuvieron la oportunidad de capacitarse en 5 temáticas presenciales, 2 temáticas virtuales y 5 asesorías las cuales fueron escogidos en jornadas de trabajo donde se analizaron las principales necesidades de cada alcaldía a partir de las siguientes 11 opciones:

- Contratación Estatal (SECOP II)
- Fortalecimiento en la Gestión de las Finanzas Públicas
- Gestión del Talento Humano en el Sector Público
- Políticas Públicas
- Sistemas de Información

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)
- Participación Ciudadana y Derechos Humanos
- Gerencia Pública
- Rendición de Cuentas
- Evaluación de Impacto Ambiental
- Ética y Función Pública

Estas temáticas de fortalecimiento contaron con una guía que orientaba al funcionario a conocer los aspectos normativos y técnicos y cómo realizar un proceso de formación desde la capacitación hasta la asesoría de manera eficiente. La ejecución de estas capacitaciones permitió establecer la importancia de que los servidores públicos reciban formación en temáticas de gestión pública, y así, reconocer por ejemplo los elementos para formular un buen presupuesto y tener unas finanzas públicas saludables. De igual manera el proyecto permitió brindar las herramientas para la implementación de SECOP II y repasar sobre los procesos de contratación, al igual que para la identificación de problemáticas que aporten a una correcta formulación de proyectos de desarrollo. Bajo este escenario, se aportó un espacio para entender cómo realizar procesos de rendición de cuentas eficientes e identificar procesos para fortalecer la gestión del talento humano y de ética en la función pública. Asimismo, los funcionarios tuvieron acceso a formación para promover la participación ciudadana con enfoque en los derechos humanos. Por último, se les permitió la opción de formarse para conocer cómo evaluar los posibles efectos en el medio ambiente de los proyectos que se quieran ejecutar en el territorio, gerencia pública, reporte y manejo de los distintos sistemas de información y se profundizó en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que es el marco de referencia para nuestra gestión pública.

En el marco del proyecto, se elaboraron documentos que constituyen un proceso de fortalecimiento institucional a mediano plazo para las alcaldías municipales. Las acciones definidas aquí permitirán a las entidades iniciar por cuenta propia un proceso de fortalecimiento en las tres temáticas de gestión pública en la que recibieron asesoría técnica. A través de la implementación de las rutas definidas, la alcaldía puede identificar acciones, calendarios y paso a paso de la implementación de cada temática escogida por las alcaldías.

De igual forma, se desarrolló el Micrositio de Fortalecimientos de las Capacidades Institucionales, el cual es un sistema web que presenta la información elaborada en el proyecto, documentos construidos, indicadores institucionales y un módulo de capacitación con acceso al material de las capacitaciones virtuales. En términos generales:

- Presenta información básica del proyecto.
- Expone información del desarrollo de proyecto respecto al fortalecimiento institucional.
- Aloja información referente a la socialización del proyecto y documentos elaborados.
- Reporta de forma interactiva la información de los indicadores institucionales para cada uno de los 16 municipios del proyecto.

- Genera un visualizador de las guías metodológicas y de los documentos elaborados de manera interactiva.

Así pues, el sistema provee 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. Se ha identificado que hay un gran potencial en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos que se puedan derivar de proyectos similares, en tanto se disponga de mayor cantidad de recursos (tiempo y financiación), para que sirvan como depósitos de aprendizajes a partir del registro de documentación relacionada con los resultados de análisis y capacitaciones.

Por último, el proyecto FCI permitió la comunicación estado-academia a través de un panel de expertos que reunió a 6 expertos (nivel internacional, nacional y local) que posibilitó el intercambio de experiencias sobre temas como Capacidad institucional municipal, Indicadores de capacidades estatales, gestión pública, Paz territorial y construcción de paz en perspectiva dialógica, Avances y desafíos de la descentralización territorial hacia los municipios pequeños en Colombia y Políticas territoriales con enfoque de desarrollo humano. Los funcionarios tuvieron la oportunidad de poder relacionarse con cada académico (con perfil de doctorado y alta experiencia en investigación) y transmitir sus necesidades que en términos de territorio y gestión existen, lo que generó un debate, retroalimentación y creación de documentos orientadores a implementar en cuatro líneas específicas: Violencia y construcción de paz, Ordenamiento territorial, Gerencia pública desde la gestión del conocimiento, y Lineamientos de política pública para la innovación de la región.

- **Antecedentes de fortalecimiento institucional en los municipios priorizados.**

El fortalecimiento institucional ha sido una meta planteada no solo a nivel departamental sino también a nivel nacional, en los 19 municipios beneficiarios del proyecto se han identificado diferentes estrategias de entidades como Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, Función Pública, entre otras que han orientado a formar a funcionarios en temáticas de gestión pública. Cabe resaltar que la pertinencia de las capacitaciones en el marco del proyecto se enfoca en darle a las entidades territoriales y a los servidores públicos un lenguaje unificado que permita adquirir conocimientos para la mejora de la administración del territorio, así como la posibilidad de abordar y profundizar sobre las particularidades que se presenten en cada municipio.

En El Cerrito se han desarrollado durante 2022 capacitaciones en Ética y función pública y a su vez en gerencia pública por la ESAP en las diferentes empresas del municipio. De igual forma, esta misma entidad adelantó procesos de formación en MIPG en la alcaldía, al igual que en gerencia del talento humano, constitución política, organización y estado, así como contratación y hacienda pública.

En Bugalagrande, Sevilla, Ginebra, Riofrío, Dagua, La Cumbre y Yotoco, la ESAP con su Programa Integral de Fortalecimiento Académico y Territorial - PIFAT – desde 2020 brindó asistencia técnica y capacitaciones, buscando fortalecer las capacidades institucionales del municipio. Dentro de las temáticas que se están trabajando se ha profundizado en temas de gestión pública, ordenamiento territorial, gestión del riesgo, finanzas públicas, formulación de proyectos, gestión cultural y economía naranja. A su vez, se realiza la caracterización institucional que le permita a la ESAP realizar una intervención y asesoría en el POT de los municipios.

En Guacarí, en el año 2020 la ESAP, mediante su programa "Desarrollo de Capacidades Administrativas de Buen Gobierno para la Paz" ha intervenido en el municipio en temas tales como mecanismos para la paz como un interventor en el desarrollo social y encuentran implementando el Programa Integral de Fortalecimiento Académico descrito anteriormente.

Para el municipio de Caicedonia se ha identificado formación en MIPG a la alcaldía municipal por parte de la ESAP, al igual que en Calima - El Darién donde la ESAP ha ejecutado capacitaciones en temas de gerencia pública y de violencia de género. En el municipio de Vijes la CETAP se encuentra brindando desde el año 2018 asistencia técnica en temas de rendición de cuentas y en finanzas públicas.

Igualmente, la alcaldía municipal de Restrepo ha trabajado mediante la dependencia de Gestión de Talento Humano, en la gestión de capacitaciones en temas de contratación estatal, SECOP 2, gerencia pública y MIPG en aras de mejorar las capacidades de sus funcionarios.

Además, la ESAP ha tenido presencia en otros municipios como Andalucía donde se han desarrollado procesos de capacitación en alta gerencia de la administración pública, en el municipio de Pradera ha desarrollado capacitaciones en gerencia pública, SECOP 2 y rendición de cuentas. En el caso de esta entidad, también se han identificado procesos con la embajada de Suecia a través de la cooperación internacional, capacitando a funcionarios de la alcaldía en temas de cuidado sostenible y correcto uso del parque principal que fue remodelado en años anteriores. Otros municipios con intervención de la ESAP han sido San Pedro, con capacitación sobre control fiscal y financiero a los servidores públicos de nivel directivo y asesor, y miembros de corporaciones de elección popular del municipio.

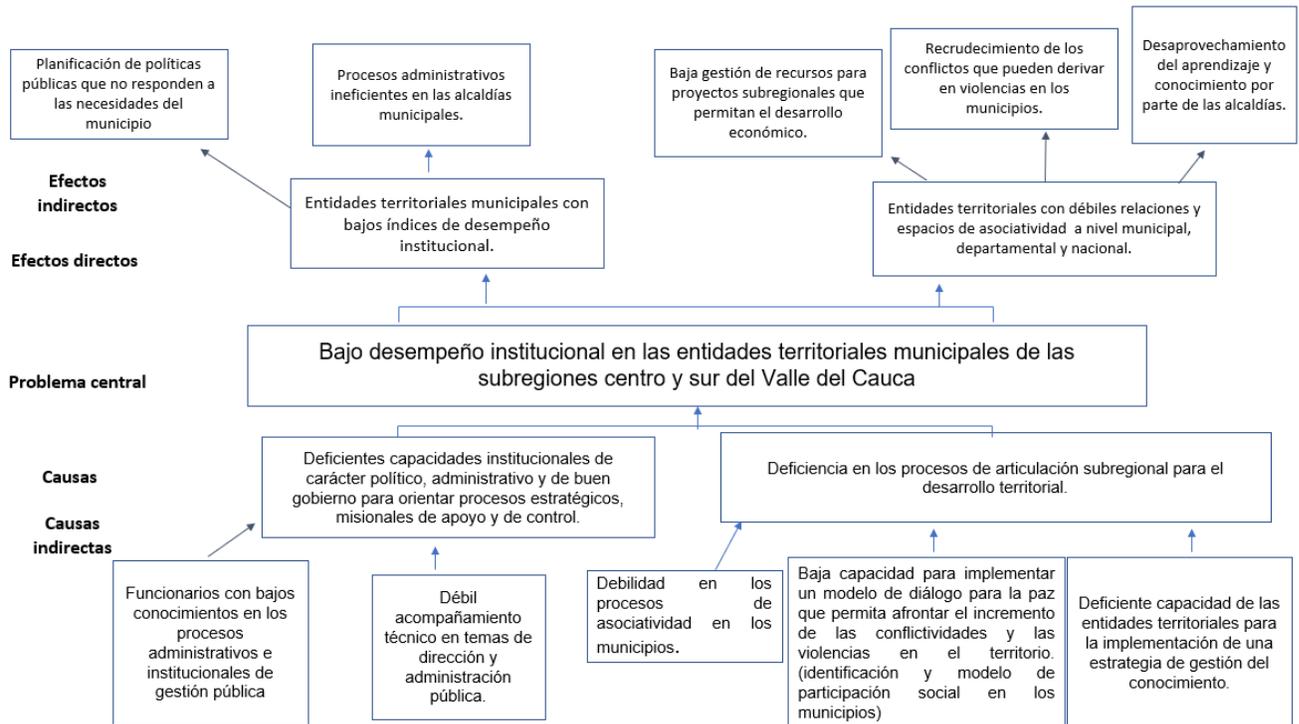
Por último, en Florida, se han desarrollado en el último año capacitaciones en Ética y función pública y a su vez en gerencia pública por la ESAP en las diferentes empresas del municipio y, por otro lado, la alcaldía ha recibido capacitaciones en MIPG, gerencia del talento humano, constitución política, organización y estado, así como contratación y hacienda pública.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. Problema Central

Bajo desempeño institucional en las entidades territoriales municipales de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca.

Figura 2. Árbol de problemas.



5.2. Descripción del problema

Producto del análisis de los indicadores, Medición de Desempeño Municipal (MDM) como el Índice de Desempeño Institucional (IDI), junto al Índice de Desempeño Fiscal (IDF) y el Índice de Eficacia, se identifica como problema central el bajo desempeño institucional, respecto al promedio departamental, en las (19) entidades territoriales municipales de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca. Esta problemática se debe a que las entidades poseen deficiencias en: 1). Las capacidades institucionales de carácter político, administrativo y de buen gobierno para orientar procesos estratégicos, misionales de apoyo y de control, asociados a bajos conocimientos de los servidores públicos, para adelantar procesos administrativos e institucionales propios de la gestión pública, producto del débil acompañamiento técnico en

temas de dirección y administración pública. 2). En los procesos de articulación subregional para el desarrollo territorial, relacionado a la baja capacidad para el desarrollo e implementación de modelos de diálogo para la paz que permita afrontar el incremento de las conflictividades en los territorios y a deficiencias en la implementación de estrategias para la gestión del conocimiento generados en las propias entidades y en los territorios.

Como resultado de lo anterior, se puede verificar que las entidades poseen: 1.) Bajos índices de desempeño institucional, lo que deriva en deficiencias en la planificación de políticas públicas, puesto que no corresponden a las necesidades de los municipios, y procesos administrativos ineficientes. 2). Débiles relaciones y espacios de asociatividad a nivel municipal, departamental y nacional. Lo anterior ocasiona una baja eficiencia en la gestión de recursos, por parte de las alcaldías de los municipios para proyectos subregionales en pro del desarrollo económico y social; así como un recrudecimiento de los conflictos en violencias al carecer de su identificación y modelos para tratarlos integralmente; y por último, el desaprovechamiento del aprendizaje de los servidores públicos y el acervo de conocimientos de las dependencias al no poseerse estrategias adecuadas para conservarlo, sistematizarlo y difundirlo.

5.3. Magnitud del problema.

La medición de la evaluación realizada a nivel nacional para medir el IDI, IDF y MDM, muestra que la subregión del Centro y Sur compuesta por 19 entidades territoriales, presenta en promedio, los resultados más bajos frente a las otras tres subregiones del departamento del Valle del Cauca.

Según los indicadores utilizados en el diagnóstico, se pueden plantear los siguientes elementos en torno a la magnitud del problema en los municipios priorizados.

Según el IDF, el 84,2% de los municipios se encuentra en categorías de riesgo o deterioro, lo cual implica un desempeño que compromete el buen funcionamiento de las finanzas municipales.

A partir del MDM se puede ver que casi una tercera parte de los municipios priorizados se encuentra en un desempeño medio, lo cual plantea todavía un margen de mejora en la gestión para resultados de los municipios.

Para el caso del IDI, el 57,8% de los municipios priorizados se encuentran entre los quintiles 1 y 3, planteando la necesidad de una mejora en este sentido con respecto al desempeño del grupo par a los que pertenecen.

Para el Índice de Eficacia, casi una tercera parte de los municipios se encuentra en categorías por debajo de satisfactorio, lo que plantea riesgos en la consecución de las metas a alcanzar en los Planes de Desarrollo.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL

6.1. 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 - El Darién, 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%

Micro- Región	Cabeceras	Centros Poblados y Rural Disperso
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 (2022).

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. Por otro lado, las tasas de crecimiento de las subregiones centro y sur incrementaron. 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.

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

Microrregión	Agregado peso relativo VA microrregiones (%)
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 las 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

Nota. Fuente: elaboración propia con base en DANE (2022).

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 tiene 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.

6.2. Criterios de Selección.

Partiendo del fortalecimiento institucional en todas las competencias indispensables para el desarrollo de un buen gobierno a corto, mediano y largo plazo, el fortalecimiento institucional aquí propuesto, por medio del conocimiento teórico y la práctica, relacionan un conjunto de temáticas, con el objetivo de robustecer la capacidad administrativa, política relacional y de buen gobierno con la que cuentan cada uno de los funcionarios de las alcaldías 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.

De acuerdo con la categorización municipal, y teniendo en cuenta que los municipios de la subregión norte ya fueron atendidos, se seleccionaron aquellos municipios de las subregiones Centro, Sur y Pacífico cuya categoría municipal vigencia 2022 de la Contaduría General de la Nación sean 3,4,5 o 6. Lo anterior, debido a que los municipios de categoría especial, 1 y 2, tienen mayor acceso a recursos para generar procesos de fortalecimiento institucional en comparación con los demás municipios. Además, los municipios de categoría especial, 1 y 2

deben ser tratados de manera diferenciada con respecto a los otros territorios. De esta forma, se consolidan 19 municipios beneficiarios del proyecto.

Los criterios se establecen así:

1. No haber sido beneficiario del proyecto FCI 2021-2022.
2. Categoría Municipal 3,4,5 o 6

Por lo tanto, la priorización de los beneficiarios del proyecto se realiza con base en los criterios antes mencionados y son los siguientes 19:

Tabla 6. Municipios Beneficiarios.

N	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CATEGORÍA MUNICIPAL
1	VALLE DEL CAUCA	ANDALUCÍA	6
2	VALLE DEL CAUCA	BUGALAGRANDE	5
3	VALLE DEL CAUCA	CAICEDONIA	6
4	VALLE DEL CAUCA	CALIMA - EL DARIÉN	6
5	VALLE DEL CAUCA	CANDELARIA	3
6	VALLE DEL CAUCA	DAGUA	6
7	VALLE DEL CAUCA	EL CERRITO	5
8	VALLE DEL CAUCA	FLORIDA	6
9	VALLE DEL CAUCA	GINEBRA	6
10	VALLE DEL CAUCA	GUACARÍ	6
11	VALLE DEL CAUCA	LA CUMBRE	6
12	VALLE DEL CAUCA	PRADERA	6
13	VALLE DEL CAUCA	RESTREPO	6
14	VALLE DEL CAUCA	RIOFRÍO	6
15	VALLE DEL CAUCA	SAN PEDRO	6
16	VALLE DEL CAUCA	SEVILLA	6
17	VALLE DEL CAUCA	TRUJILLO	6
18	VALLE DEL CAUCA	VIJES	6
19	VALLE DEL CAUCA	YOTOCO	6

Fuente: Contaduría General de la Nación (2022).

6.3. Capacidades Institucionales.

Tanto la Medición de Desempeño Municipal (MDM) como el Índice de Desempeño Institucional (IDI), junto al Índice de Desempeño Fiscal (IDF) y el Índice de Eficacia; 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 eficiencia¹ 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 con 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 (Función Pública, 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.

A continuación, se presenta el desarrollo del diagnóstico de los 19 municipios priorizados para el fortalecimiento de capacidades institucionales ubicados en las subregiones Centro y Sur del Valle del Cauca. Este diagnóstico reúne la revisión del desempeño de los municipios en: 1) Índice de Desempeño Fiscal, 2) Medición de Desempeño Municipal, 3) Índice de Eficacia, 4) Índice de Desempeño Institucional, 5) contexto de violencia y conflicto armado y 6) Identificación de programas y metas de planes de desarrollo. En lo que sigue del documento se presenta el diagnóstico para cada uno de los elementos mencionados:

¹ 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, si 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).

6.3.1. Índice de Desempeño Fiscal – Municipios priorizados por el proyecto.

Marco Conceptual

La identificación de “territorios pertinentes” corresponde a una nueva tendencia que busca mejorar la comprensión de las tendencias nacionales y subnacionales, para una mejor focalización de las implementaciones estratégicas e intervenciones de políticas. En los países de la OECD, estas subdivisiones están mayoritariamente determinadas por esquemas institucionales formalmente establecidos (RIMISP - DNP, 2018).

En el caso colombiano, las categorías de subregionalización tienen que ver con regiones homogéneas, regiones funcionales y regiones geográficas, culturales y políticas (RIMISP - DNP, 2018). Para el Valle del Cauca, según su Plan de Ordenamiento Territorial Departamental - POTD- y su Plan de Desarrollo Departamental -PDD-, las líneas estratégicas territoriales buscan dinamizar nuevas figuras subregionales funcionales que tienen en cuenta la asociatividad territorial, así como la planificación del desarrollo sostenible, no solo del departamento, sino también de la región Pacífico (Asamblea Departamental del Valle, 2020). Las definiciones de estas subdivisiones estratégicas están depositadas en el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: “Valle Invencible” (Gobernación del Valle del Cauca, 2020, págs. 10-14).

Asimismo:

Las capacidades iniciales se componen de siete variables que determinan el contexto económico, urbano y de recursos del municipio: ingresos tributarios y no tributarios per cápita, densidad empresarial, el valor agregado municipal per cápita, el tamaño de la población, el porcentaje de población en cabecera, la densidad poblacional y la pertenencia al Sistema de Ciudades (economías de aglomeración) (...) El nivel de capacidades iniciales con que inicia un alcalde su periodo de administración puede determinar el alcance de su gestión y el cambio en las condiciones de bienestar de la población. Por lo tanto, este componente pretende calificar a los municipios en seis grupos que poseen capacidades iniciales similares y, comparar entre ellos, aquellas administraciones locales que lograron realizar una buena gestión y que esta, a su vez, se refleja en buenos resultados de desarrollo. (DNP, 2020).

Sus categorías son: GC (grupo de ciudades), G1 (nivel alto), G2 (nivel medio alto), G3 (nivel medio), G4 (nivel medio bajo) y G5 (nivel bajo).

En cuando al Índice de Desempeño Fiscal -IDF-, el DNP menciona que ha venido trabajando en la revisión de la metodología para su el cálculo:

(...) 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 los desafíos y realidades fiscales actuales. De esta labor se definió una propuesta que ha surtido procesos de validación con diferentes grupos de valor. (DNP, 2021, pág. 31).

De esas mesas de trabajo emerge el documento “Medición nuevo índice de desempeño fiscal territorial” del DNP (2020), donde se exponen una serie de debilidades estadísticas de la antigua metodología 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)]. Entonces, no presenta información diferencial; algo similar ocurre con el servicio a la deuda 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.
- (iv) No se estaban integrando análisis contables (por ejemplo, indicadores presupuestales de endeudamiento y un indicador de resultado fiscal) ni sectoriales.

A grandes rasgos la finalidad del nuevo IDF es crear una sinergia en la que se facilita:

- a. el control social: al publicar la gestión de las entidades territoriales;
- b. el diseño de políticas públicas: al informar sobre la situación de las finanzas públicas territoriales para la toma de decisiones al ser un insumo;
- c. la asistencia técnica: al ofrecer información que permita focalizarla y retroalimentarla;
- d. la identificación de buenas prácticas: al permitir conocer y replicar acciones que se están llevando a cabo en las entidades territoriales para lograr buenos resultados en sus finanzas públicas.

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

Tabla 7. 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 departamentos, los cuales dan cuenta de las finanzas territoriales en términos de generación de ingresos, de gasto y de capacidad de endeudamiento.	80%	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de las Transferencias de la Nación (DTN) - Relevancia de la Formación de Capital Fijo - Sostenibilidad de la deuda - Endeudamiento de corto plazo - Situación fiscal - Ahorro corriente

Dimensión	Descripción	Ponderación dimensión	Indicadores
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"> - Capacidad de programación y ejecución de ingresos - Capacidad de ejecución del gasto de inversión - Nivel de holgura - Bonos a la calificación

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

Entonces, el cálculo del resultado general se logra a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{NuevoIDF} = 0,8 * [(DTN + FBKF + ELP + AC + RF)/5] + 0,2 * [((CPEI + CEI + H)/3) + (Bonos)]$$

Metodología

El presente apartado presenta los resultados del Índice de Desempeño Fiscal, según la nueva metodología de cálculo, presentada en el año 2019. El contenido de la descripción consta de un componente histórico (2019, 2020, 2021), un componente desagregado (resultados fiscales y de gestión) y de un ranking de resultados totales.

- Identificación: grupos de dotaciones iniciales y subregiones.
- Histórico: por dotaciones iniciales y por subregión.
- Descripción desagregada para las subregiones, por dotaciones iniciales: dimensiones IDF.
- Ranking 2021 por grupos de dotaciones iniciales.

Descripción de Resultados

Se presentan los resultados según la metodología propuesta:

Identificación

Las (19) municipios considerados se distribuyen de la siguiente manera según los grupos de capacidades iniciales:

Tabla 8. Cantidad de municipios según grupos de dotaciones iniciales

Grupo de capacidades iniciales	Cantidad de municipios
G1	8
G2	8

Grupo de capacidades iniciales	Cantidad de municipios
G3	2
G4	1

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Los ocho (8) municipios del grupo G1 son: Andalucía, Bugalagrande, San Pedro, Yotoco, Candelaria, El Cerrito, Pradera y Vijes; los ocho (8) municipios del grupo G2 son: Caicedonia, Calima- El Darién, Guacarí, Restrepo, Riofrío, Sevilla, Florida y Ginebra; los dos (2) municipios del grupo G3 son: Trujillo y Dagua; por último, el único municipio que se ubica en el grupo G4 es La Cumbre.

Complementariamente, los municipios considerados se distribuyen según subregión de la siguiente forma:

Tabla 9. Cantidad de municipios según subregión y grupo de dotaciones iniciales

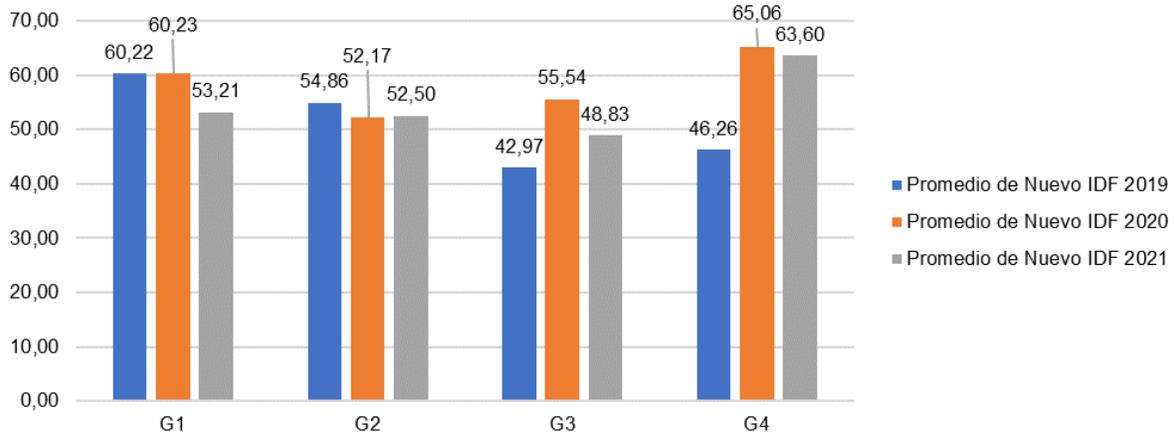
Subregión	Cantidad de municipios
Centro	11
Sur	8

Nota. Fuente: elaboración propia con base en información de la Gobernación del Valle del Cauca (2020, págs. 10-14).

Los municipios considerados parte de la subregión centro son: Andalucía, Bugalagrande, Caicedonia, Calima - El Darién, Guacarí, Restrepo, Riofrío, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Yotoco; aquellos que pertenecen a la subregión sur son: Candelaria, Dagua, El Cerrito, Florida, Ginebra, La Cumbre, Pradera y Vijes.

Histórico

Figura 3. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales (2019, 2020 y 2021).



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Las evidencias muestran que para el grupo G1, se viene desmejorando el resultado del IDF, con una disminución de 7,02 puntos porcentuales entre el 2020 y el 2021. Para el grupo G2, hubo una leve mejora de resultados entre el 2020 y el 2021, pero hubo desmejoramiento entre 2019 y el 2021, ubicando el promedio de la última vigencia por debajo del resultado de la primera observación considerada por 2,36 puntos porcentuales. En cuanto al grupo G3, aunque hubo un mejoramiento entre el 2019 y el 2020, entre el 2021 y el 2021 hubo un decrecimiento del resultado de 6,71 puntos porcentuales. Por último, en cuanto se refiere al grupo G4, entre el 2020 y el 2021 hubo un cambio negativo de 1,46 puntos porcentuales. Los mejores resultados promedio de la última vigencia corresponden al grupo G4. Esto muestra un gran esfuerzo de este municipio, más que proporcional al de los municipios de los grupos G1, G2 y G3.

“En términos generales, todos los promedios, por grupos de capacidades iniciales, desmejoraron entre el 2020 y el 2021, ubicándose, en un rango interpretativo de “riesgo”. A grandes rasgos, esto significa que están en riesgo de déficit o presentan alto endeudamiento o fallas en su reporte de deuda. Tienen alta dependencia de las transferencias y bajos niveles de inversión en FBK (DNP, 2020). La única excepción es La Cumbre que se ubica en la categoría vulnerable, “lo cual significa que pueden cumplir límites legales de deuda y gasto, pero aún tienen alta dependencia de las transferencias y bajos niveles de inversión en FBK” (DNP, 2020). Como se verá más adelante, la alta dependencia de las transferencias de la Nación, la baja inversión en formación bruta de capital fijo -FBKF, los problemas para la generación de ingresos de libre destinación y la falta de actualización catastral son algunas de las causas del resultado general.

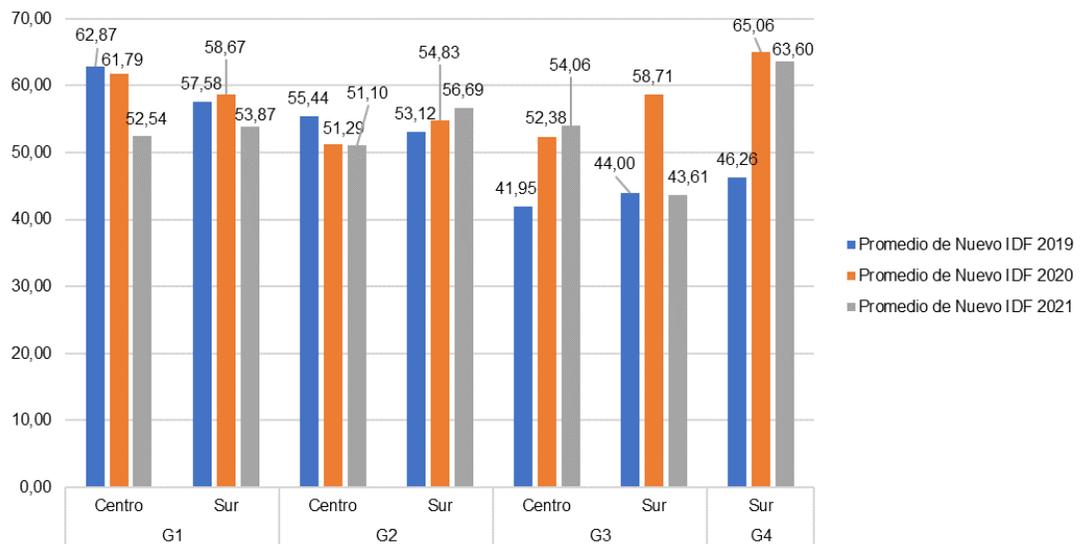
Tabla 10. Categorías cruzadas: grupo de dotaciones iniciales y subregión

Grupo de dotaciones iniciales / Subregión	Centro	Sur
G1	Andalucía Bugalagrande San Pedro Yotoco	Candelaria El Cerrito Pradera Vijes
G2	Caicedonia Calima- El Darién Guacarí Restrepo Riofrío Sevilla	Florida Ginebra
G3	Trujillo	Dagua
G4	-	La Cumbre

Nota. Fuente: elaboración propia con base en información de la Gobernación del Valle del Cauca (2020, págs. 10-14) y del DNP (2022).

Esta tabla cruzada permite conocer cuáles son los municipios que conforman los promedios que trata la figura a continuación:

Figura 4. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2019, 2020 y 2021)



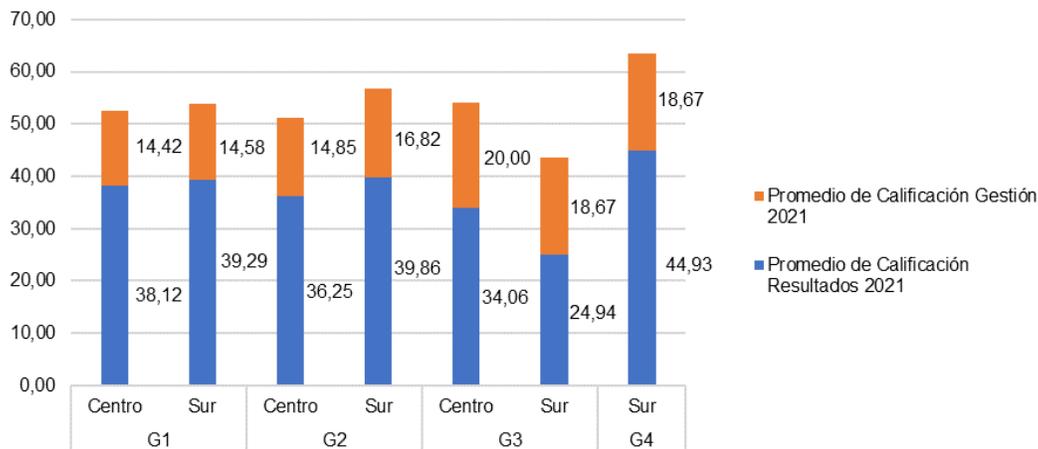
Nota: Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Esta gráfica permite distinguir el porqué del desmejoramiento tan drástico de los resultados del grupo G1; Andalucía, Bugalagrande, San Pedro y Yotoco, integrantes de la subregión centro, desmejoraron en 10,33 puntos porcentuales entre el 2019 y el 2021.

- Descripción desagregada

A continuación, se disponen descripciones en relación con los resultados del IDF para el año 2021, teniendo en cuenta las dimensiones de resultados y gestión, para los (19) municipios considerados, por grupo de capacidades iniciales y según subregión. Posteriormente, se adentra de manera más pormenorizada para considerar las causas de los resultados de las dos dimensiones del IDF.

Figura 5. Resultados IDF por dimensión: grupo de dotaciones iniciales y subregión



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Para interpretar correctamente estos resultados, hay que tener presente que el IDF es un índice sintético que le da una ponderación del 80% a la dimensión de resultados y el restante 20% a la de gestión. Queda en evidencia que la dimensión de resultados tiene menor desempeño, si se compara con la de gestión.

Tabla 11. Semáforo pormenorizado de la dimensión de resultados – IDF.

Municipio	Subregión	Dotaciones Iniciales	Calificación Dependencia de las Transferencias	Calificación Relevancia FBK fijo	Calificación Endeudamiento Largo Plazo	Calificación Ahorro Corriente	Calificación Balance Primario
Andalucía	Centro	G1	34,78	5,87	78,34	50	20
Bugalagrande	Centro	G1	55,46	10,62	70,57	80	0
San Pedro	Centro	G1	45,51	17,72	89,53	50	80
Yotoco	Centro	G1	57,65	16,34	90,65	100	0
Candelaria	Sur	G1	59,03	17,44	81,43	70	80

Municipio	Subregión	Dotaciones Iniciales	Calificación Dependencia de las Transferencias	Calificación Relevancia FBK fijo	Calificación Endeudamiento Largo Plazo	Calificación Ahorro Corriente	Calificación Balance Primario
El Cerrito	Sur	G1	45,66	2,30	83,12	40	40
Pradera	Sur	G1	44,79	0,00	70,07	100	0
Vijes	Sur	G1	28,87	18,31	91,20	50	60
Caicedonia	Centro	G2	38,46	8,07	9,12	40	40
Calima-El Darién	Centro	G2	45,35	0,00	43,37	30	100
Guacarí	Centro	G2	44,64	32,46	83,66	50	100
Restrepo	Centro	G2	31,94	36,09	66,90	50	80
Riofrio	Centro	G2	38,07	22,73	16,43	70	80
Sevilla	Centro	G2	30,56	1,47	60,17	30	80
Florida	Sur	G2	26,60	46,57	40,22	40	60
Ginebra	Sur	G2	41,31	29,35	84,25	50	80
Trujillo	Centro	G3	25,03	17,32	80,52	70	20
Dagua	Sur	G3	38,38	17,62	49,87	50	0
La Cumbre	Sur	G4	28,70	3,20	78,91	70	100

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Si se considera el semáforo, que ilustra el desempeño de la dimensión de resultados, es necesario resaltar la necesidad de fortalecer dos indicadores: la relevancia de la formación bruta de capital fijo y de la dependencia de las transferencias de la nación. Sobre la primera mención, que se refiere a la proporción de gasto de inversión destinada a financiar formación bruta de capital fijo, su calificación se realiza aplicando una regla de tres simple, en la cual el mayor puntaje (100 puntos) es obtenido por el municipio que tenga la proporción más alta de gasto en formación bruta de capital fijo. Se compara con el valor del municipio que obtuvo la mayor proporción RFBK del mismo grupo de capacidades iniciales que el municipio en cuestión. El objetivo del indicador es cuantificar la magnitud de la inversión en FBK fijo que ejecuta la ET con relación a su gasto de inversión. Como detalle la tabla anterior, los municipios del grupo G1 y G4 son los de peor desempeño en ese sentido.

Sobre el segundo indicador que se menciona en el párrafo anterior, que se refiere a la proporción de los ingresos totales que corresponden a transferencias de la nación, que están compuestas principalmente por el Sistema General de Participaciones, el Fondo de Solidaridad y Garantías - FOSYGA-, COLJUEGOS, el IVA de telefonía celular, sobretasa al ACPM, las transferencias del sector eléctrico para inversión de las empresas del orden nacional y otras transferencias para inversión. La medición tradicional del IDF cuenta con un indicador similar, sin embargo, el nuevo no incluye recursos provenientes del SGR. Para que la clasificación del indicador se presente en

la lógica de “más es mejor”, se hace una calificación restándole a 100 el resultado obtenido en este indicador.

El objetivo del indicador es determinar si las transferencias nacionales son o no los recursos fundamentales para financiar el desarrollo territorial. Como se puede detallar, los municipios del grupo de capacidades iniciales G3 y G4 son los de peor desempeño promedio en este sentido. Esto tiene que ver con que hay una relación directa entre la categoría municipal y su capacidad para generar sus propios ingresos; es decir, entre mayor la categoría, menor capacidad de generación de ingresos propios (y concordantemente, mayor dependencia de las transferencias nacionales). Hay un problema estructural subyacente a nivel de la política fiscal descentralizada en Colombia que genera el sentido de esta relación.

Tabla 12. Semáforo pormenorizado de la dimensión de gestión – IDF.

Municipio	Subregión	Dotaciones Iniciales	Calificación Holgura	Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	Bonificación Esfuerzo Propio	Bono Catastro
Andalucía	Centro	G1	85,26	100	100	0,00	0
Bugalagrande	Centro	G1	0,00	100	100	0,00	0
San Pedro	Centro	G1	0,00	80	100	0,00	0
Yotoco	Centro	G1	100,00	0	100	0,00	0
Candelaria	Sur	G1	100,00	80	100	0,07	0
El Cerrito	Sur	G1	20,98	100	100	0,00	0
Pradera	Sur	G1	75,97	0	100	0,00	0
Vijes	Sur	G1	97,23	0	100	0,18	0
Caicedonia	Centro	G2	88,10	50	100	0,00	0
Calima-El Darién	Centro	G2	77,65	100	70	0,03	0
Guacarí	Centro	G2	0,00	80	70	0,00	0
Restrepo	Centro	G2	100,00	60	80	0,00	0
Riofrio	Centro	G2	100,00	60	100	0,25	0
Sevilla	Centro	G2	0,00	100	100	0,00	0
Florida	Sur	G2	64,50	70	100	0,06	0
Ginebra	Sur	G2	100,00	70	100	0,00	0
Trujillo	Centro	G3	100,00	100	100	0,00	0
Dagua	Sur	G3	100,00	80	100	0,00	0

Municipio	Subregión	Dotaciones Iniciales	Calificación Holgura	Calificación Capacidad de Ejecución de Ingresos	Calificación Capacidad de Ejecución de Inversión	Bonificación Esfuerzo Propio	Bono Catastro
La Cumbre	Sur	G4	100,00	80	100	0,00	0

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Si se considera el semáforo, que ilustra el desempeño de la dimensión de gestión, es necesario resaltar la necesidad de fortalecer el desempeño del indicador de holgura y las calificaciones que tienen que ver con los bonos (por esfuerzo propio y por catastro). En relación con el primero mencionado, hay que decir que es la diferencia entre el límite establecido en la Ley 617 de 2000 y la proporción del gasto de funcionamiento con relación a los ingresos corrientes de libre destinación (ICLD). El 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. Este indicador se califica de forma positiva si se cumplen las siguientes condiciones:

- El municipio o departamento cumple con los límites establecidos en la ley 617 de 2000 para los gastos de concejos, personerías, asambleas y contralorías.
- Su calificación se calcula de forma comparativa, asignando un puntaje de 100 al municipio o departamento dentro de la misma categoría presupuestal de Ley 617 de 2000 que obtenga el valor máximo de holgura; para los demás municipios se realiza una regla de tres simple. Se compara con el promedio de las holguras municipales de los municipios de la misma categoría que el municipio en cuestión.

El comportamiento de este indicador también está relacionado con el problema (ya mencionado) para la generación de ICLD en los municipios de Colombia, que le implica a muchos de estos, sobrepasar el límite, en términos de gastos de funcionamiento. También ocasiona que, al cumplir con los límites, el funcionamiento de las alcaldías sea insuficiente para cubrir todas las necesidades de gestión de sus procesos y de desarrollo territorial.

En cuanto a los bonos, hay que decir que, también en relación con lo anterior, el de esfuerzo propio, que se refiere a los esfuerzos de las entidades territoriales para incrementar sus ingresos tributarios y no tributarios, casi nunca les significa a los municipios una bonificación en su desempeño fiscal, pues hay grandes problemas para incrementar sus recaudaciones tributarias. La naturaleza de los impuestos que alimentan las arcas de los municipios es de menor eficiencia que aquella de los que alimentan el fisco nacional. Los ingresos de los municipios, al provenir de impuestos a la tierra y de derivados de la actividad económica, están gravemente expuestos a choques externos.

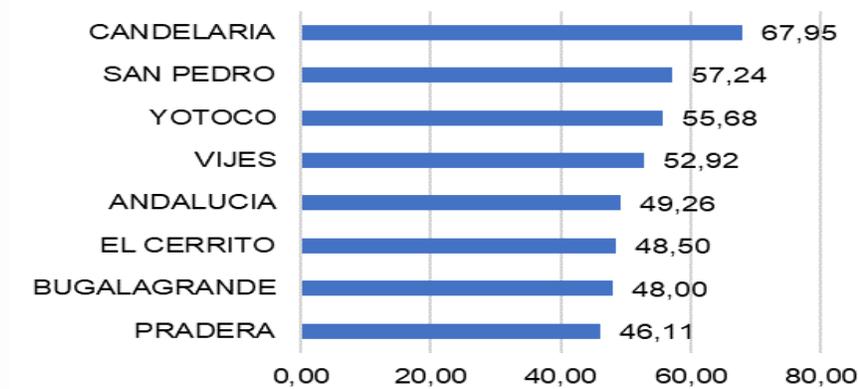
En ese mismo sentido, hay una subvaloración de la tierra en Colombia, pues estos ingresos no representan el verdadero valor de la tierra. Esto está ocasionado por la ausencia de registros

catastrales integrales y completos. Lo que se ve reflejado en que ninguno de los (19) municipios considerados haya obtenido bono por catastro, que busca dar un reconocimiento e incentivo a los municipios que realicen gestiones por actualizar o conservar su catastro y de esta forma, impulsar el cumplimiento de la meta de catastro definida en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

- **Ranking 2021 IDF por grupos de dotaciones iniciales**

Se prosigue a ilustrar los rankings de desempeño según el IDF para el año 2021, según grupos de capacidades iniciales.

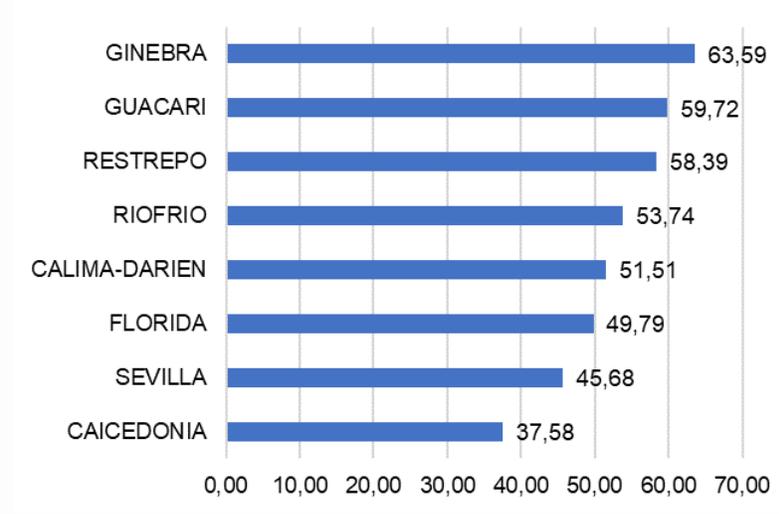
Figura 6. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G1



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G1, Candelaria mostró el mejor desempeño IDF y Pradera exhibió el peor. Hay una diferencia de 21,84 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

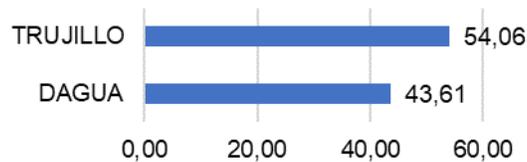
Figura 7. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G2



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G2, Ginebra mostró el mejor desempeño IDF y Caicedonia exhibió el peor. Hay una diferencia de 26,01 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

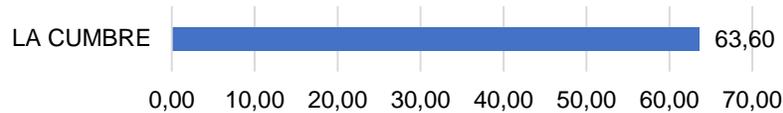
Figura 8. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G3



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G3, Trujillo mostró el mejor desempeño IDF y Dagua exhibió el peor. Hay una diferencia de 10,45 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

Figura 9. Ranking de desempeño IDF: grupo de dotaciones iniciales G4



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Solo hubo un municipio en el grupo de capacidades iniciales G4, este fue el que mejor resultado mostró de todos los municipios considerados.

Cabe destacar que cada uno de los municipios considerados están por debajo del resultado IDF del departamento del Valle del Cauca, que para el 2021 fue 69,69.

6.3.2. Medición del Desempeño Municipal – Municipios FCI

Marco Conceptual

El indicador de la Medición de Desempeño Municipal (MDM) fue creado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el año 2016 a partir de diversas experiencias sobre la medición del desempeño de las entidades territoriales que datan del año 2006. En este sentido, tiene como propósito medir la gestión y los resultados de las entidades territoriales con el fin de ser una herramienta útil para el análisis de las oportunidades de mejora y los logros alcanzados por las entidades territoriales (DNP, 2021).

Cabe resaltar que este indicador tiene en cuenta, no solo las disparidades entre municipios respecto a gestión y los resultados, sino que también considera las capacidades iniciales de cada municipio en materia económica, urbana y de recursos disponibles. Las capacidades iniciales permiten crear grupos de comparación de tal forma que los resultados se puedan evaluar y comparar a partir de contextos y capacidades similares entre municipios. Estos grupos de capacidades son actualizados cada 4 años, periodos que coinciden con los periodos de gobierno en las alcaldías. Además, se debe notar que el grupo con el mayor nivel de capacidades es el grupo de las 13 ciudades principales reconocidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), seguido del grupo 1, hasta llegar al grupo 5, el cual es el grupo con el menor nivel de capacidades iniciales.

En este sentido, para la vigencia 2020, se tiene una nueva medición de capacidades iniciales municipales. Ahora bien, como se recalcó anteriormente, la Medición de Desempeño Municipal está estructurada a partir de dos componentes centrales: 1) gestión y 2) resultados. A su vez, cada componente tiene sus respectivos subcomponentes, los cuales permiten medir diversas dimensiones específicas de la gestión y los resultados alcanzados por el municipio. Las

siguientes tablas resumen la estructura del indicador MDM a partir de sus componentes, subcomponentes e indicadores.

Tabla 13. Estructura de la Medición de Desempeño Municipal, componente de Gestión.

Componente	Subcomponente	Indicador
Gestión	Movilización de recursos propios	Ingresos tributarios y no tributarios per cápita (sin ingresos por instrumentos OT)
		Recaudo por instrumentos de OT de la vigencia (per cápita)
		Participación de los recursos propios en la inversión.
	Ejecución de recursos	% de ejecución recursos de SGP
		% de ejecución recursos propios
		% de ejecución otros recursos
	Gobierno abierto y transparencia	Indicador de eficiencia del IGPR
		Organización de la información
		Rendición de cuentas
	Uso y recaudo por instrumentos de Ordenamiento Territorial	Atención al ciudadano
		Recaudo Predial Efectivo

Nota. Subcomponentes e indicadores del componente de Gestión de la Medición de Desempeño Municipal. Fuente: elaboración propia a partir de datos del DNP (2021).

Para el componente de gestión se tienen 4 subcomponentes y 12 indicadores, donde cada indicador y subcomponente tienen el mismo peso sobre la consolidación del puntaje final para cada municipio. Cabe resaltar que el componente de gestión mide la capacidad de las entidades territoriales para obtener recursos propios para inversión, capacidad de ejecución de recursos, implementación de herramientas de ordenamiento territorial y la capacidad para rendir cuentas a la ciudadanía.

Tabla 14. Estructura de la Medición de Desempeño Municipal, componente de Resultados.

Componente	Subcomponente	Indicador
Resultados	Educación	Cobertura neta educación media
		Calificación Saber 11 (matemáticas y lenguaje)
		Cobertura neta transición
	Salud	Mortalidad infantil
		Cobertura de vacunación pentavalente
		Cobertura en salud
	Servicios públicos	Cobertura en energía rural
		Cobertura internet banda ancha
		Cobertura acueducto y alcantarillado
	Seguridad y convivencia	Tasa de hurtos
		Tasa de homicidios
		Tasa de casos de violencia intrafamiliar

Nota. Subcomponentes e indicadores del componente de Resultados de la Medición de Desempeño Municipal. Fuente: elaboración propia a partir de datos del DNP (2021).

Para el componente de resultados se tienen 4 componentes y 12 indicadores. Al igual que para el componente de gestión, cada indicador y subcomponente tienen el mismo peso sobre la consolidación del puntaje final para cada municipio. El componente de resultados mide los logros alcanzados por la gestión de las entidades territoriales en materia de salud, educación, servicios públicos y seguridad ciudadana.

Metodología

El presente apartado presenta los resultados de la Medición del Desempeño Municipal. El contenido de la descripción consta de un componente histórico (2019, 2020, 2021), un componente desagregado (componente de resultados y de gestión) y de un ranking de resultados totales.

- Histórico: por dotaciones iniciales y por subregión.

- Descripción desagregada para las subregiones, por dotaciones iniciales: componentes MDM.
- Ranking 2021 por grupos de dotaciones iniciales.

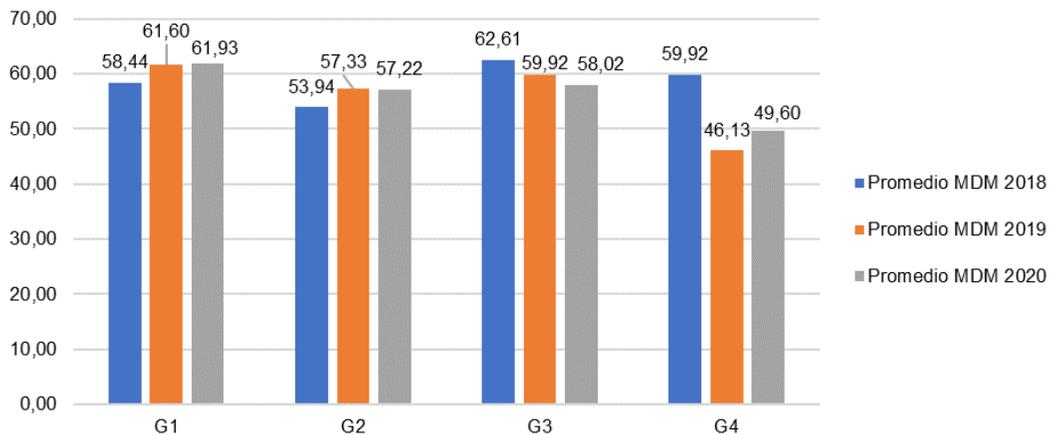
Descripción de Resultados

Se presentan los resultados según la metodología propuesta:

Histórico

En el presente apartado se presentan los resultados históricos del índice MDM para los (19) municipios beneficiarios del proyecto FCI.

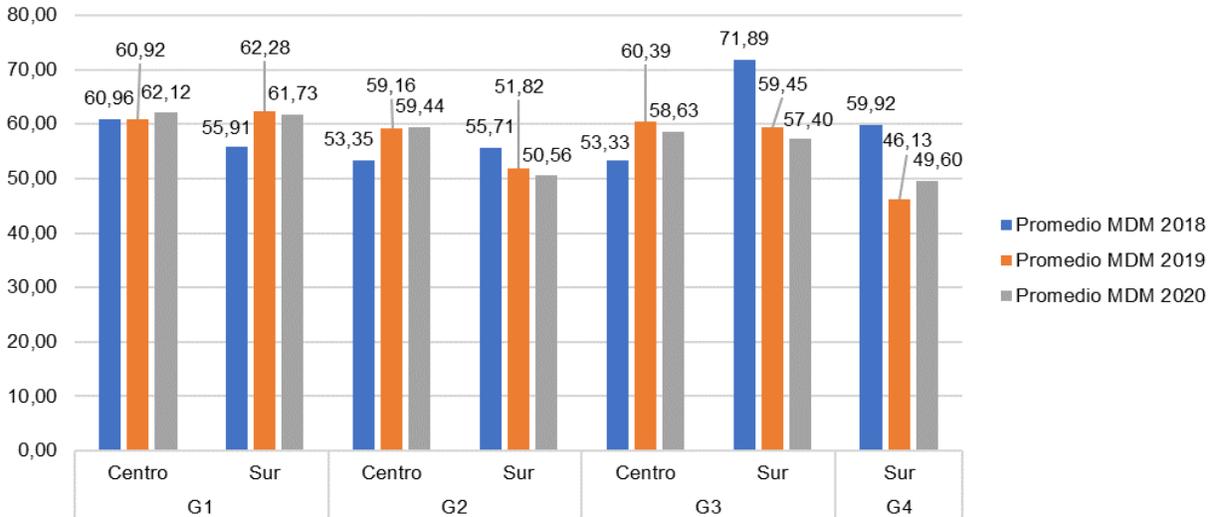
Figura 10. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales (2018, 2019 y 2020)



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

El único grupo de capacidades que ha tenido un mejoramiento de su desempeño durante el período considerado, según el MDM, fue G1. En cuanto al grupo G2, tuvo un desmejoramiento del índice de 0,11 puntos porcentuales entre el 2019 y el 2020. Complementariamente, el grupo G3 viene empeorando su rendimiento de manera sostenida entre el 2018 y el 2020; en total tuvo un cambio negativo de 4,59 puntos porcentuales. Por otro lado, para el grupo G4, aunque tuvo un leve mejoramiento entre el 2019 y el 2020, no fue suficiente para compensar el gran descenso de los resultados generales MDM entre el 2018 y el 2019; fue de 13,79.

Figura 11. Histórico para los 19 municipios FCI según grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2019, 2020 y 2021)



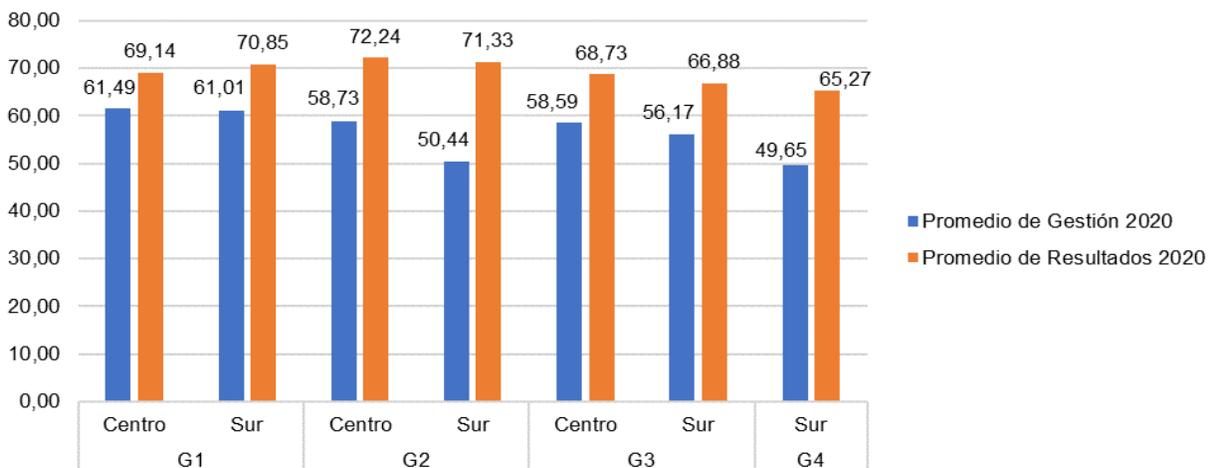
Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Los municipios de los grupos G2 y G3 de la subregión Sur vienen en un desmejoramiento continuo de su desempeño según el índice que se está considerando. A excepción del grupo G1, todos los grupos de capacidades iniciales para ambas subregiones tienen, en promedio, un resultado más bajo que el promedio departamental (60,92).

Descripción desagregada

En este apartado se describe el comportamiento desagregado de los componentes del MDM.

Figura 12. Resultados desagregados MDM por grupo de dotaciones iniciales y subregión departamental (2020)



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Queda evidenciado que el desempeño del componente de gestión debe fortalecerse, si se compara con el de resultados. Esto significaría fortalecer los subcomponentes de movilización de recursos propios, ejecución de recursos, gobierno abierto y transparencia, uso y recaudo por instrumentos de Ordenamiento Territorial (OT). Se rectifican los resultados arrojados por el IDF, en donde se recalca la necesidad de fortalecer elementos relacionados con la movilización propia de recursos y el uso y recaudo por instrumentos de OT.

Tabla 15. Semáforo pormenorizado del componente de gestión – MDM.

Municipio	Subregión	Grupo	Movilización de recursos	Ejecución de recursos	Gobierno abierto	Ordenamiento territorial
Andalucía	Centro	G1	32,58	76,56	88,89	39,19
Bugalagrande	Centro	G1	69,32	80,39	88,89	42,17
San Pedro	Centro	G1	36,37	82,25	74,07	24,26
Yotoco	Centro	G1	58,17	72,60	88,89	29,18
Candelaria	Sur	G1	67,86	62,57	88,89	44,27
El Cerrito	Sur	G1	43,07	64,65	97,78	37,54
Pradera	Sur	G1	32,64	60,87	77,78	42,83
Vijes	Sur	G1	23,89	89,15	98,15	44,19
Caicedonia	Centro	G2	20,29	83,29	65,08	40,15
Calima - El Darién	Centro	G2	45,18	55,64	97,22	39,19
Guacarí	Centro	G2	29,40	72,71	100,00	28,86
Restrepo	Centro	G2	25,18	90,56	100,00	33,95
Riofrío	Centro	G2	44,74	91,80	88,89	51,37
Sevilla	Centro	G2	17,68	76,47	88,89	23,00
Florida	Sur	G2	22,08	70,94	88,89	26,57
Ginebra	Sur	G2	27,93	63,52	66,67	36,90
Trujillo	Centro	G3	15,17	82,40	97,22	39,58
Dagua	Sur	G3	20,75	79,36	88,89	35,66
La Cumbre	Sur	G4	18,11	74,62	77,78	28,09

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

El semáforo permite visualizar que, en promedio, los municipios de los grupos G3 y G4 son los que peor desempeño exhibieron en cuanto a movilización de recursos. También se denota cierta correlación positiva del comportamiento de este último subcomponente mencionado con el grupo de capacidades iniciales; esto significa que, entre menores capacidades iniciales, peor es el resultado.

En lo referente al OT, también se denota dicha correlación positiva, aunque con menos intensidad, entre sus resultados y el grupo de capacidades iniciales al que pertenece el municipio. Asimismo, el grupo G4 es el que peor desempeño muestra para este subcomponente, en promedio.

Tabla 16. Semáforo pormenorizado del componente de gestión – MDM

Municipio	Subregión	Grupo	Educación	Salud	Servicios públicos	Seguridad y convivencia
Andalucía	Centro	G1	49,43	86,15	62,27	88,52
Bugalagrande	Centro	G1	47,93	89,14	49,71	87,70
San Pedro	Centro	G1	45,53	82,52	54,37	83,10
Yotoco	Centro	G1	49,73	88,50	55,87	85,72
Candelaria	Sur	G1	49,16	86,21	66,88	76,78
El Cerrito	Sur	G1	55,81	91,94	53,48	87,37
Pradera	Sur	G1	47,53	93,95	63,62	87,28
Vijes	Sur	G1	47,90	84,27	48,73	92,65
Caicedonia	Centro	G2	49,50	94,07	65,37	84,22
Calima - El Darién	Centro	G2	53,54	87,74	54,34	88,67
Guacarí	Centro	G2	49,73	93,22	59,22	86,94
Restrepo	Centro	G2	57,73	96,41	54,32	88,70
Riofrío	Centro	G2	50,83	93,67	54,06	88,78
Sevilla	Centro	G2	49,31	94,24	51,22	87,91
Florida	Sur	G2	52,00	96,02	59,97	88,39
Ginebra	Sur	G2	50,95	89,93	40,58	92,79
Trujillo	Centro	G3	45,39	90,56	51,67	87,31
Dagua	Sur	G3	43,61	84,64	49,12	90,14
La Cumbre	Sur	G4	45,30	80,77	43,75	91,25

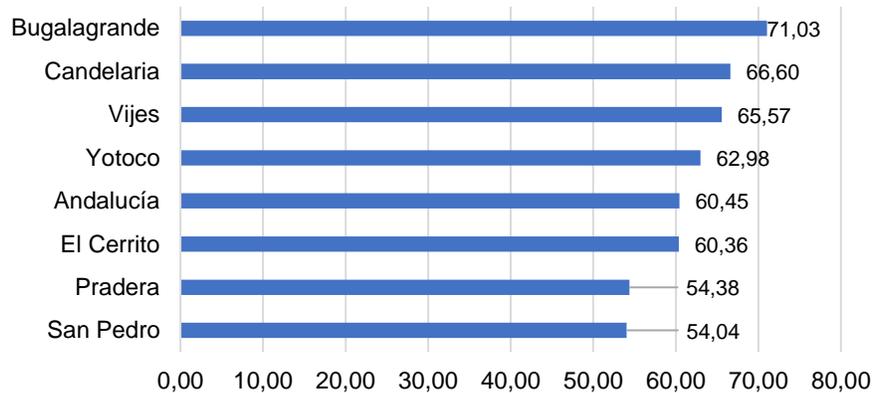
Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

El semáforo permite visualizar que los subcomponentes de educación y servicios públicos son los de peor desempeño. Los resultados más bajos se relacionan con los grupos G3 Y G4.

- **Ranking 2021 MDM por grupos de dotaciones iniciales**

En este apartado se describen los resultados del MDM para el año 2020, haciendo *rankings* según los grupos de capacidades iniciales.

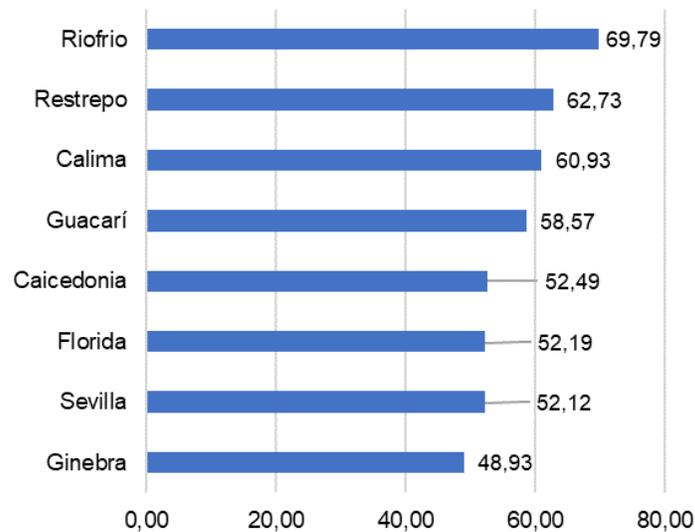
Figura 13. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G1.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G1, Bugalagrande mostró el mejor desempeño MDM y San Pedro exhibió el peor. Hay una diferencia de 16,99 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

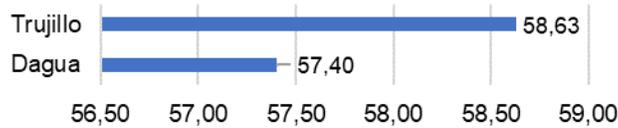
Figura 14. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G2



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G1, Riofrío mostró el mejor desempeño MDM y Ginebra exhibió el peor. Hay una diferencia de 20,86 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

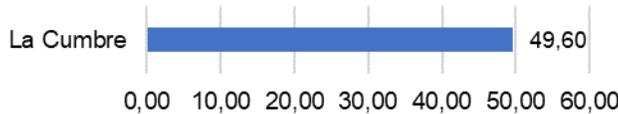
Figura 15. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G3



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Del grupo de capacidades iniciales G1, Trujillo mostró el mejor desempeño MDM y Dagua exhibió el peor. Hay una diferencia de 1,23 puntos porcentuales entre estos dos municipios.

Figura 16. Ranking de desempeño MDM: grupo de dotaciones iniciales G4



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2022).

Solo hubo un municipio en el grupo de capacidades iniciales G4, este fue el segundo peor de todos los municipios considerados.

6.3.3. Resultados de Eficacia de los 19 municipios parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.

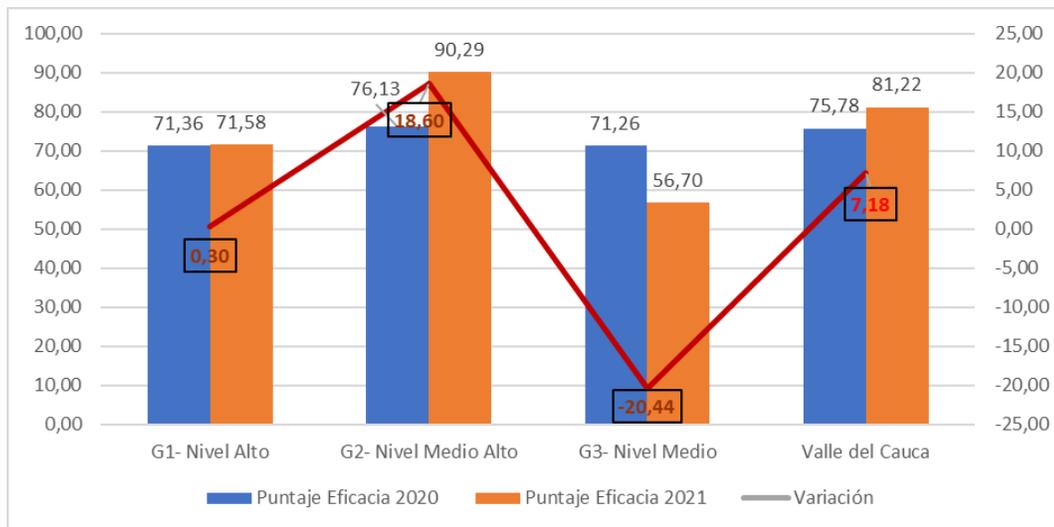
La información de resultados de Eficacia 2021 permite señalar que el promedio de las entidades territoriales analizadas del Valle del Cauca es 75,88 puntos en 2021; y, en 2020, 80,31 puntos. Como se puede observar, se presenta una variación -5,52, que disminuye el resultado en 4.43 puntos porcentuales. Se evidencia que, aunque la calificación de la Eficacia empeoró, se mantiene en el rango Satisfactorio ($\Rightarrow 70 < 80$ puntos).

En los resultados de Eficacia 2021, según los Grupos de Capacidades Iniciales, se observa que los municipios del grupo G1 Nivel Alto: Calima - El Darién y Vijes; G2 Nivel Medio Alto:

Caicedonia, Dagua, Florida, Ginebra, Guacarí, Riofrío y San Pedro; y G3 Nivel Medio: Sevilla y Trujillo presentan variaciones positivas. Esto indica que mejoraron sus resultados en la gestión del cumplimiento de Metas del Plan de Desarrollo. Mientras que de los grupos G1 Nivel Alto: Andalucía, Bugalagrande, Candelaria, El Cerrito, Pradera y Yotoco; y G3 Nivel Medio - registran variaciones negativas, lo cual muestra que los resultados empeoraron, respecto al año 2020.

En promedio el Indicador de Eficacia más alto lo logra el Grupo G2 Nivel Medio Alto (90,29), seguido del Grupo G1 (71,58). El grupo que en promedio registra los resultados más bajos son: el G3 Nivel Medio (56,7). O sea que los Grupos G1 y G2 están por encima del promedio Valle (81,22); con excepción del G3 que está por debajo del promedio Valle (Ver Figura 1 y Cuadro 2).

Figura 17. Comparativo resultados Índice de Eficacia vigencias 2020-2021, por Grupos de Capacidades Iniciales, de los 19 municipios parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.



Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Tabla 17. Comparativo de eficacia 2020-2021 y rango de calificación.

Grupo	Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Calificación 2021
G1- Nivel Alto	71.36	71.58	Mejóro	0.30	Satisfactorio
G2- Nivel Medio Alto	76.13	90.29	Mejóro	18.60	Sobresaliente

Grupo		Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Calificación 2021
G3-Medio	Nivel	71.26	56.70	Empeoró	-20.44	Bajo
Valle Cauca	del	75.78	81.22	Mejóro	7.18	Sobresaliente

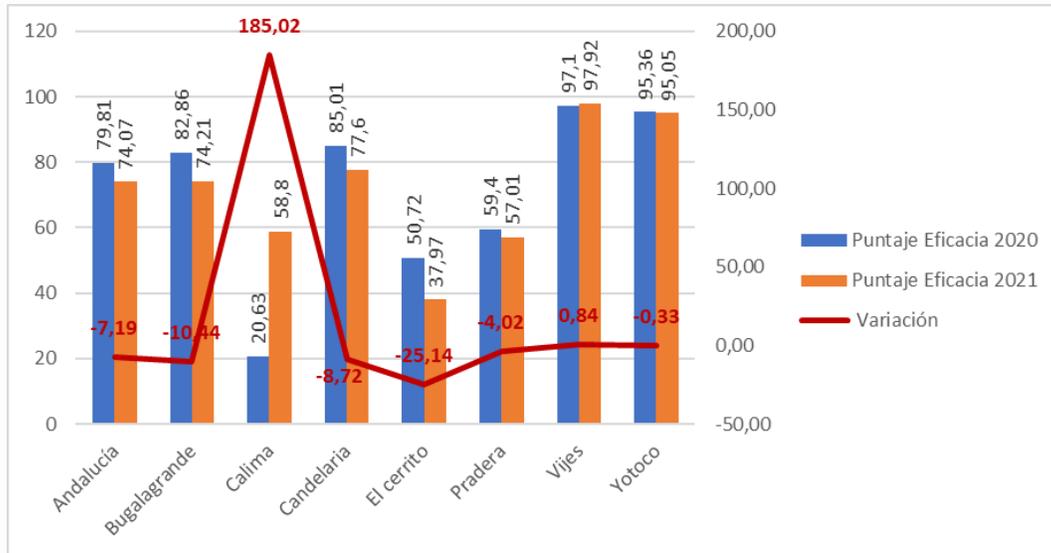
Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Resultados de Eficacia 2020 -2021 en las entidades territoriales del grupo G1 Nivel Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.

Los resultados promedios del G1 Nivel Alto (71.58) están por debajo del promedio Valle, 81.22 puntos. Se observa que, con una variación de 0.30, aumentó 0.22 puntos porcentuales, respecto al año 2020; así, continúa con la calificación de rango Satisfactorio.

Las entidades territoriales del G1, mostradas en Eficacia 2021, corresponden a Vijes (97.92 puntos) y seguido de Yotoco (95.05), presentan los mejores resultados, con calificación rango Sobresaliente (> 80 puntos). Las entidades territoriales de Candelaria (77.6), Bugalagrande (74.21) y Andalucía (74.07) poseen calificación rango Satisfactorio ($\geq 70 < 80$). Las alcaldías de Calima - El Darién (58.8) y Pradera (57.01) obtuvieron calificación rango Bajo ($\geq 40 < 60$). Por último, El Cerrito (37.97) se encuentra en el rango de Crítico (<40). En consecuencia, a lo anterior sólo los municipios de Vijes y Calima - El Darién tuvieron una variación positiva en relación con los resultados de eficacia del año 2020. Los municipios de Vijes y Yotoco se mantuvieron en el rango Sobresaliente entre los años 2020 y 2021; Andalucía se mantuvo en el rango satisfactorio y Pradera en Bajo. Los municipios de Candelaria y Bugalagrande bajaron de rango de Sobresaliente a Satisfactorio. Por su parte el municipio de Calima - El Darién mejoró su rango al pasar de Crítico a Bajo, mientras que El Cerrito bajo de rango de Bajo a Crítico (Ver Figura 2 y Tabla 2).

Figura 18. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, Grupo G1 Nivel Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca



Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Tabla 18. Comparativo de Municipios G1 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación.

Municipio	Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Rango 2021
Vijes	97.10	97.92	Mejóro	0.844490216	Sobresaliente
Yotoco	95.36	95.05	Empeoró	-0.325083893	Sobresaliente
Candelaria	85.01	77.6	Empeoró	-8.716621574	Satisfactorio
Bugalagrande	82.86	74.21	Empeoró	-10.4392952	Satisfactorio
Andalucía	79.81	74.07	Empeoró	-7.192081193	Satisfactorio
Calima - El Darién	20.63	58.8	Mejóro	185.0218129	Bajo
Pradera	59.40	57.01	Empeoró	-4.023569024	Bajo
El Cerrito	50.72	37.97	Empeoró	-25.13801262	Crítico

Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

De los 8 municipios analizados del grupo G1, 2 de ellos mejoraron el resultado de Eficacia: 25% (2 de 8), y presentan variaciones positivas: aumentan resultados, respecto al año 2020. Se percibe la mejora destacada Vijes y Calima - El Darién; en efecto, estas administraciones territoriales realizaron esfuerzos significativos en el cumplimiento de metas de los Planes de Desarrollo, Vigencia Fiscal 2021.

El resto, el 75% (6 de 8 Municipios), empeoró el resultado y presentó variaciones negativas. Se registró la mayor desmejora en los municipios de El Cerrito, Bugalagrande, Candelaria, Andalucía y Pradera; Yotoco presentó un leve empeoramiento. De hecho, estas administraciones territoriales presentaron dificultades para cumplir las metas programadas de los Planes de Desarrollo, en la Vigencia de 2021.

Los resultados en Eficacia, que se ubican por encima del promedio Valle, corresponden a 2 de 8 municipios (Yotoco y Vijes). Mientras que las entidades que se ubican por debajo del promedio Valle son 6 de 8 municipios: Candelaria, Bugalagrande, Andalucía, Calima - El Darién, Pradera y El Cerrito.

Lo anterior significa que las entidades territoriales del Valle del Cauca, que se agrupan en el G1 Nivel Alto, requieren mayores esfuerzos para mejorar los resultados de la eficacia en el cumplimiento de metas de los Planes de Desarrollo.

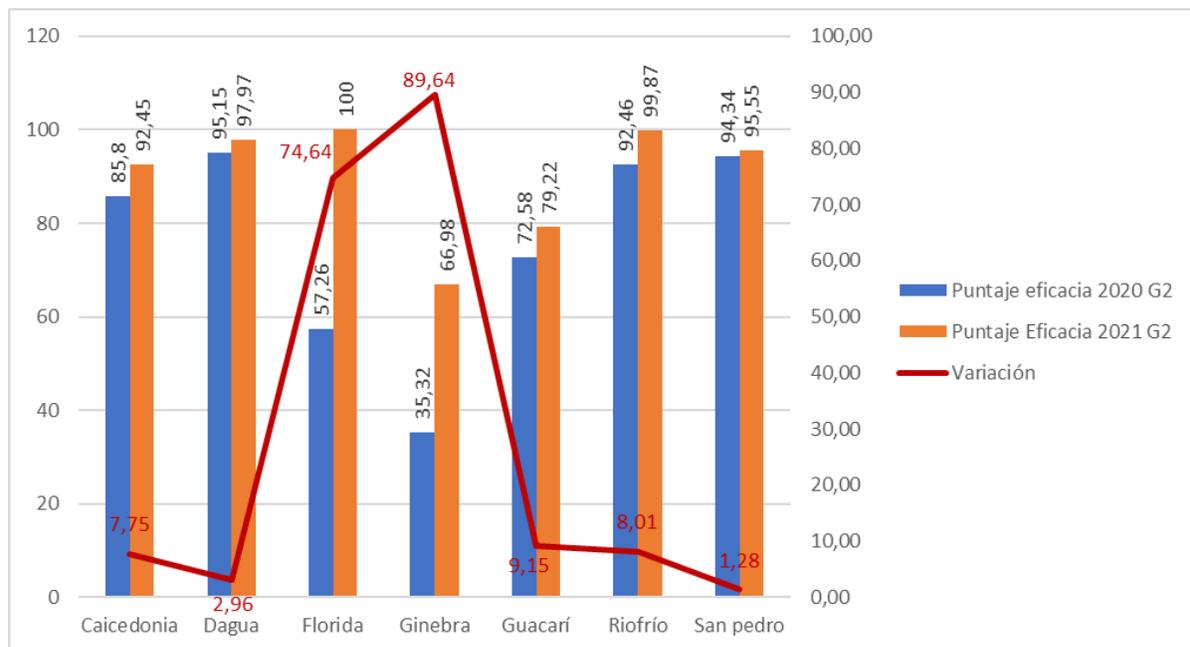
Resultados de eficacia 2020 -2021 en las entidades territoriales del Grupo G2 Nivel Medio Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.

G2 Nivel Medio Alto (90.29) se ubica por encima del promedio Valle 81.22 puntos. Se observa que, con una variación de 18.60, aumentó 14.16 puntos porcentuales, respecto al año 2020. De esta manera, mejoró la calificación de rango de Satisfactorio a rango Sobresaliente.

Las entidades territoriales del G2, destacadas en Eficacia 2021, son: Florida (100 puntos); seguido de Riofrío (99.87), Dagua (97.97), San Pedro (95.55) y Caicedonia (92.45). Se lograron mejores resultados con calificación rango Sobresaliente (> 80 puntos). El municipio de Guacarí (79.22) mejoró sus resultados en relación con el año 2020 y permaneció en el rango Satisfactorio ($\geq 70 < 80$), por su parte Ginebra (66.98) mejoró sustancialmente en relación con el año 2020 (35.32) pasando del rango Crítico (< 40) a Medio ($\geq 60 < 70$).

En los 7 municipios integrados en el G2, mejoró el resultado de Eficacia el 100% (7 de 7 municipios). Estos presentan variaciones positivas, que aumentan los resultados, respecto al año 2020. Se observa una mejora sustancial en los municipios de Florida y Ginebra, puesto que estas administraciones territoriales realizaron esfuerzos significativos en el cumplimiento de metas de los Planes de Desarrollo, Vigencia Fiscal 2021; de la misma manera que los municipios de Riofrío, Dagua, San Pedro, Caicedonia y Guacarí.

Figura 19. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, grupo G2 Nivel Medio Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Tabla 19. Comparativo de Municipios G2 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación

Municipio	Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Rango 2021
Florida	57.26	100	Mejóro	74.64	Sobresaliente
Riofrío	92.46	99.87	Mejóro	8.01	Sobresaliente
Dagua	95.15	97.97	Mejóro	2.96	Sobresaliente
San Pedro	94.34	95.55	Mejóro	1.28	Sobresaliente

Municipio	Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Rango 2021
Caicedonia	85.8	92.45	Mejóro	7.75	Sobresaliente
Guacarí	72.58	79.22	Mejóro	9.15	Satisfactorio
Ginebra	35.32	66.98	Mejóro	89.64	Medio

Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Los resultados en Eficacia, por encima del promedio del Valle, corresponden a 5 de 7 municipios (Florida, Riofrío, Dagua, San Pedro y Caicedonia). Mientras que las entidades, por debajo del promedio del Valle, son Ginebra y Guacarí. Esto significa que requieren mayores esfuerzos para mejorar los resultados de la eficacia en el cumplimiento de metas de los Planes de Desarrollo.

Resultados de Eficacia 2018 -2019, en las entidades territoriales del Grupo G3 Nivel Medio, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca.

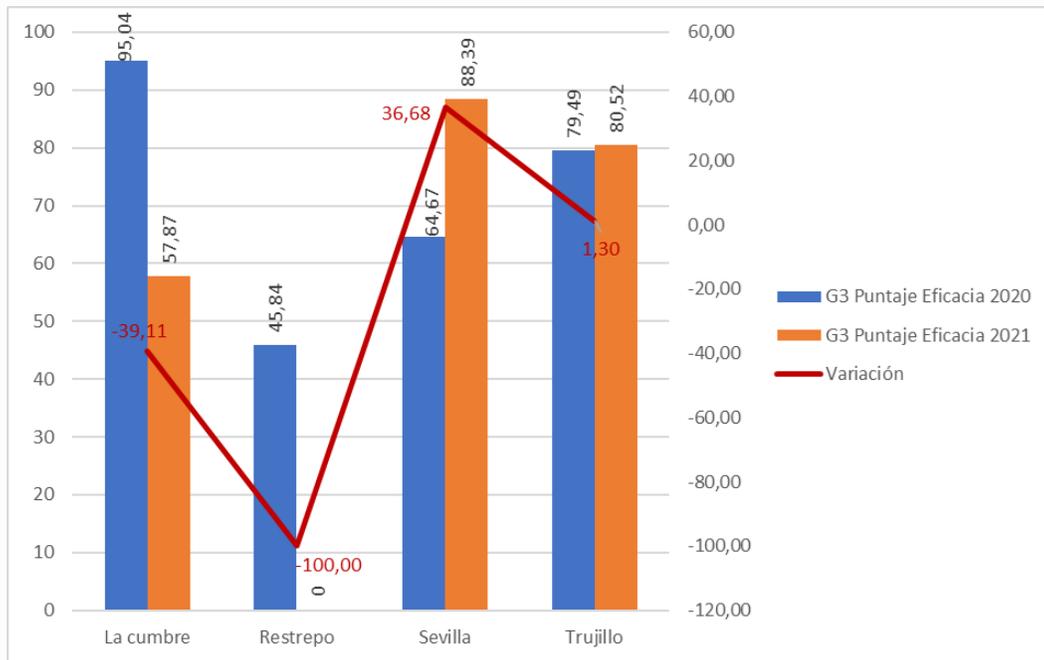
Los resultados promedios del G3 Nivel Medio (56.70%) están por debajo del promedio Valle, 81.22 puntos, con una variación negativa de -20.44, reduce 14.56 puntos porcentuales, respecto al año 2020, empeoró la calificación y bajó de rango de Satisfactorio ($\geq 70 < 80$) a Bajo ($\geq 40 < 60$).

Las entidades territoriales del G3, destacadas en Eficacia 2021, corresponden a Sevilla (88.39) y Trujillo (80.52) con calificación rango Sobresaliente (> 80 puntos), mejorando sus resultados en relación con el año 2020. En contraste El municipio La Cumbre (57.87) posee calificación rango Bajo ($\geq 40 < 60$), bajó de rango de Sobresaliente a Bajo y el municipio Restrepo (0 puntos) en rango Crítico (< 40), bajó de rango Bajo a Crítico, ambos municipios empeoraron sus resultados en relación con el año 2020.

En los 4 municipios del G3, mejoró el resultado de Eficacia: 50% (2 de 4 municipios). Estos presentan variaciones positivas y aumentan los resultados, respecto al año 2020. Hubo mejora destacada del municipio de Sevilla, cuya variación fue de 36,69 y Trujillo, 1,29. El otro 50% (2 de 4 municipios) empeoró el resultado, pues hubo variaciones negativas, que indican que disminuyó el resultado. La mayor desmejora estuvo en el municipio de Restrepo (-100%)

El resultado en Eficacia, ubicado por encima del promedio Valle, corresponden a 1 de 4 entidades territoriales (Sevilla). Mientras que las entidades, por debajo del promedio Valle, son: 3 de 4 ET (Trujillo, La Cumbre y Restrepo).

Figura 20. Comparativo resultados Eficacia 2020-2021, grupo G3 Nivel Medio Alto, parte de las Subregiones Sur y Centro del Valle del Cauca



Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Tabla 20. Comparativo de Municipios G3 Eficacia 2020-2021 y rango de calificación.

Municipio	Puntaje Eficacia 2020	Puntaje Eficacia 2021	Cambio	Variación	Rango 2021
Sevilla	64.67	88.39	Mejóro	36.68	Sobresaliente
Trujillo	79.49	80.52	Mejóro	1.30	Sobresaliente
La Cumbre	95.04	57.87	Empeoró	-39.11	Bajo
Restrepo	45.84	0	Empeoró	-100.00	Crítico

Nota. Fuente: Elaboración propia. Medición de eficacia años 2020 y 2021, DNP.

Lo anterior indica que el G3 Nivel Medio es uno de los grupos que presenta mayores dificultades, producto de los resultados de los municipios La Cumbre y Restrepo, estas entidades territoriales del Valle del Cauca requieren mayores esfuerzos para mejorar los resultados de la Eficacia, en el cumplimiento de metas de los planes de desarrollo.

En consecuencia, con todo lo anterior, los municipios de los grupos G1: Calima – El Darién, Pradera y El Cerrito y G3: La Cumbre y Restrepo son los más rezagados (rangos Bajo y Crítico), por tanto, necesita especial atención en el fortalecimiento de sus capacidades institucionales, al igual que se deben generar iniciativas para el mejoramiento del municipio G2: Ginebra (rango Medio) para que no desmejore y pueda ascender su rango.

6.3.4. Índice de Desempeño Institucional

Datos para los 19 municipios de FCI – 2

En este documento (o apartado) se recopilan los resultados comparados para los 19 municipios que serían objeto del proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales en el Valle del Cauca para el Índice de Desempeño Institucional medido por Función Pública para el año 2021. Para tener en cuenta estos 19 municipios son: Candelaria, El Cerrito, Bugalagrande, Guacarí, Caicedonia, Calima - El Darién, Sevilla, Vijes, Ginebra, Restrepo, Riofrío, Trujillo, Dagua, Andalucía, Pradera, San Pedro, Florida, La Cumbre y Yotoco.

Cabe resaltar a su vez las características del Índice de Desempeño Institucional. En principio, el IDI busca medir la capacidad de las instituciones para realizar una adecuada gestión pública, teniendo en cuenta 7 dimensiones y 18 políticas. En la tabla siguiente se recopila la estructura del índice.

Tabla 21. Estructura Índice de Desempeño Institucional

Dimensión	Políticas
D1 Talento Humano	P1 Gestión Estratégica del Talento Humano
	P2 Integridad
D2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	P3 Planeación Institucional

Dimensión	Políticas
D3 Gestión para Resultados con Valores	P4 Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
	P5 Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
	P6 Gobierno Digital
	P7 Seguridad Digital
	P8 Defensa Jurídica
	P17 Mejora Normativa
	P9 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción
	P10 Servicio al Ciudadano
	P11 Racionalización de Trámites
	P12 Participación Ciudadana en la Gestión Pública
D4 Evaluación de Resultados	P13 Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
D5 Información y Comunicación	P14 Gestión Documental
	P18 Gestión de la información Estadística
D6 Gestión del Conocimiento	P15 Gestión del Conocimiento
D7 Control Interno	P16 Control Interno

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en lo que sigue se compilan los resultados del IDI para los 19 municipios teniendo en cuenta los grupos par avanzado e intermedio, teniendo en cuenta los resultados generales del IDI y por las 7 dimensiones especificadas en la tabla anterior.

Tabla 22. Municipios por grupo par

Grupo par	Municipios
-----------	------------



**GOBERNACIÓN
VALLE DEL CAUCA**

Departamento Administrativo
de Planeación

Avanzado	4
Intermedio	15

Fuente: Elaboración propia.

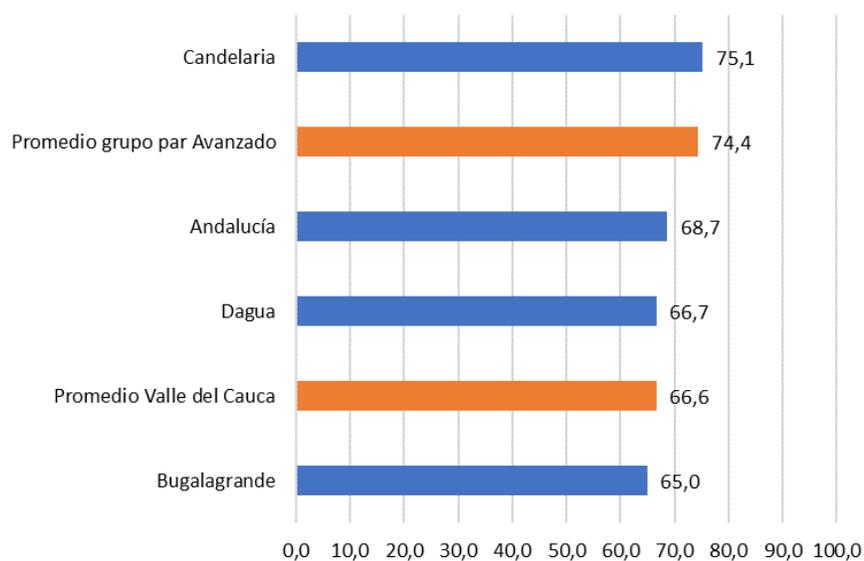
Tabla 23. Resultados IDI 2021 por Grupo par y dimensiones

Grupo par	Municipio	IDI 2021		D1		D2		D3		D4		D5		D6		D7	
		Resultado municipal	Promedio grupo par														
Avanzado	Andalucía	68,7	74,4	64,6	73,8	62,2	75,3	66,9	74,9	55,1	74,7	71,5	75,0	59,2	73,3	70,4	73,8
	Bugalagrande	65,0		64,2		68,7		69,1		62,6		71,0		54,9		65,1	
	Candelaria	75,1		76,5		75,2		74,4		72,7		71,7		79,5			
	Dagua	66,7		74,0		69,7		63,9		71,9		65,8		66,9		65,3	
Intermedio	Caicedonia	69,4	60,8	67,1	60,1	66,5	61,7	72,6	61,2	66,4	61,4	71,2	61,8	59,7	60,5	69,8	60,7
	Calima	57,7		49,9		62,1		60,1		61,2		62,7		60,7		56,7	
	Ginebra	53,5		55,8		58,3		55,7		64,3		57,3		45,0		54,5	
	Riofrío	63,4		63,6		65,8		66,3		59,5		63,9		58,1		62,8	
	Vijes	52,7		50,3		53,2		51,8		60,3		59,4		52,3		51,7	
	El Cerrito	53,2		51,3		54,3		54,5		46,1		58,9		41,5		53,8	
	Florida	67,2		60,4		68,7		66,9		68,7		68,1		66,3		67,5	
	La Cumbre	54,8		47,7		58,6		57,4		51,6		53,4		53,3		56,1	
	Pradera	67,9		74,5		73,0		69,2		74,7		65,3		72,8		68,4	
	Restrepo	50,6		49,6		47,5		54,0		44,6		55,2		41,6		50,0	
	Guacarí	55,4		50,4		55,1		57,2		54,3		55,0		50,5		57,4	
	San Pedro	70,7		75,5		65,2		71,3		61,6		70,4		70,1		67,2	
	Sevilla	76,2		77,1		82,1		76,9		80,6		80,4		62,1		83,1	
	Trujillo	64,5		61,9		71,3		64,2		68,7		62,8		59,1		69,1	
Yotoco	69,7	73,5	68,8	70,0	70,0	71,9	68,8	68,7									

Fuente: Elaboración propia.

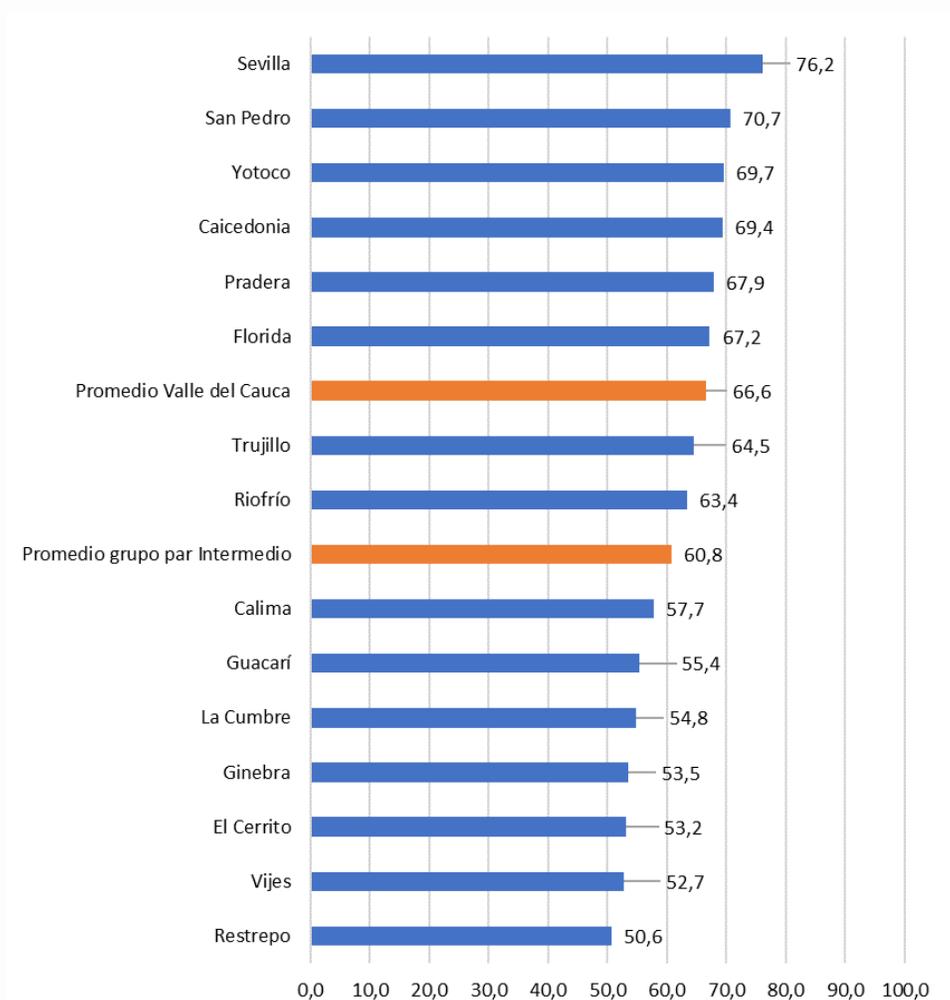
En la tabla anterior se pueden identificar los resultados del IDI para los 19 municipios distribuidos entre grupo par avanzado e intermedio, así como los resultados promedio y por dimensión. A su vez, se puede identificar por colores los casos en los que el puntaje, total y por dimensión, de cada uno de los 19 municipios estuvo por encima (color verde) o por debajo (color amarillo) del promedio del grupo par. Además, las figuras siguientes representan los resultados por grupo par y dimensión.

Figura 21. Resultados IDI por grupo par Avanzado



Nota. Fuente: elaboración propia.

Para el grupo par avanzado se identifica que Bugalagrande tiene un puntaje por debajo del promedio del grupo par y del promedio del Valle del Cauca. Al igual que Andalucía y Dagua se encuentran por debajo del promedio del grupo par. Candelaria es el único municipio que se encuentra por encima del promedio, pero solo por un punto de diferencia. En este sentido, es importante, en el desempeño institucional, que se puedan fortalecer los procesos de la gestión pública en las alcaldías de los municipios para llevar a cabo un mejor desempeño institucional.

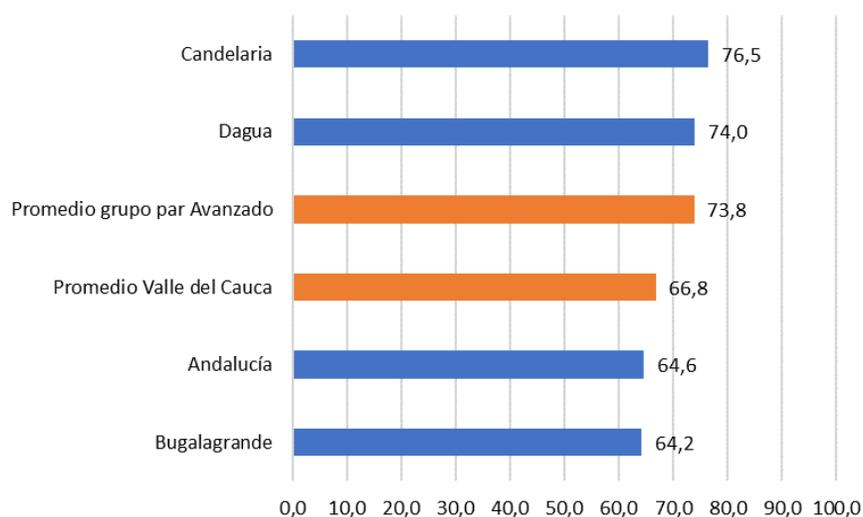
Figura 22. Resultados IDI por grupo par Intermedio


Nota. Fuente: elaboración propia.

En el caso de los municipios del grupo par intermedio se pueden identificar tres grupos de municipios: 1) los municipios que se encuentran por debajo del promedio del puntaje de todos los municipios del Valle del Cauca y por debajo del promedio del grupo par, como lo son Calima - El Darién, Guacarí, La Cumbre, Ginebra, El Cerrito, Vijes y Restrepo; 2) Trujillo y Riofrío que se encuentran por encima del promedio del grupo par, pero por debajo del promedio del Valle del Cauca; 3) los municipios con puntajes superiores a los promedios del Valle del Cauca y del grupo par, como lo son Sevilla, San Pedro, Yotoco, Caicedonia, Pradera y Florida. En este caso, cada municipio puede identificar necesidades diferenciadas, pero considerando que todos los

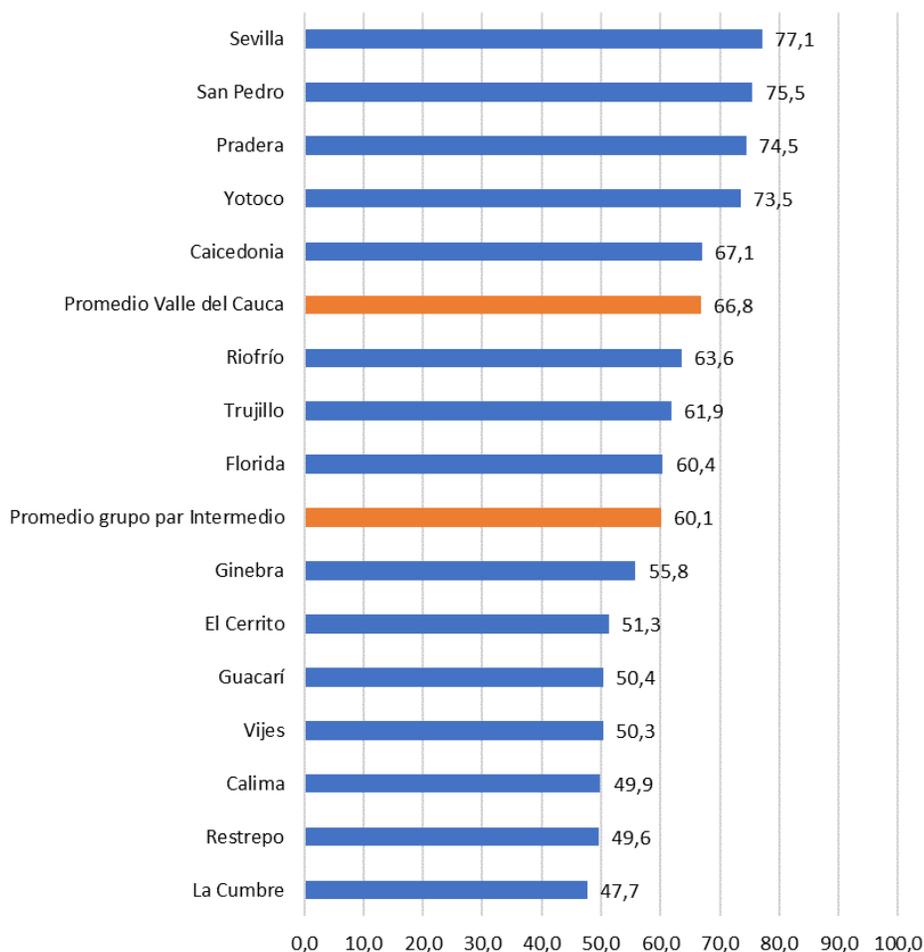
municipios tienen oportunidades de mejora importantes. Por ejemplo, a pesar de que Sevilla se encuentra con un puntaje de 76,2 esto no implica que no haya oportunidades de mejora, ya que el puntaje máximo en su grupo par fue de 98,2, lo que implica que todavía pueden darse procesos de fortalecimiento importantes.

Figura 23. Resultados IDI, dimensión D1 por grupo par Avanzado.



Nota. Fuente: elaboración propia.

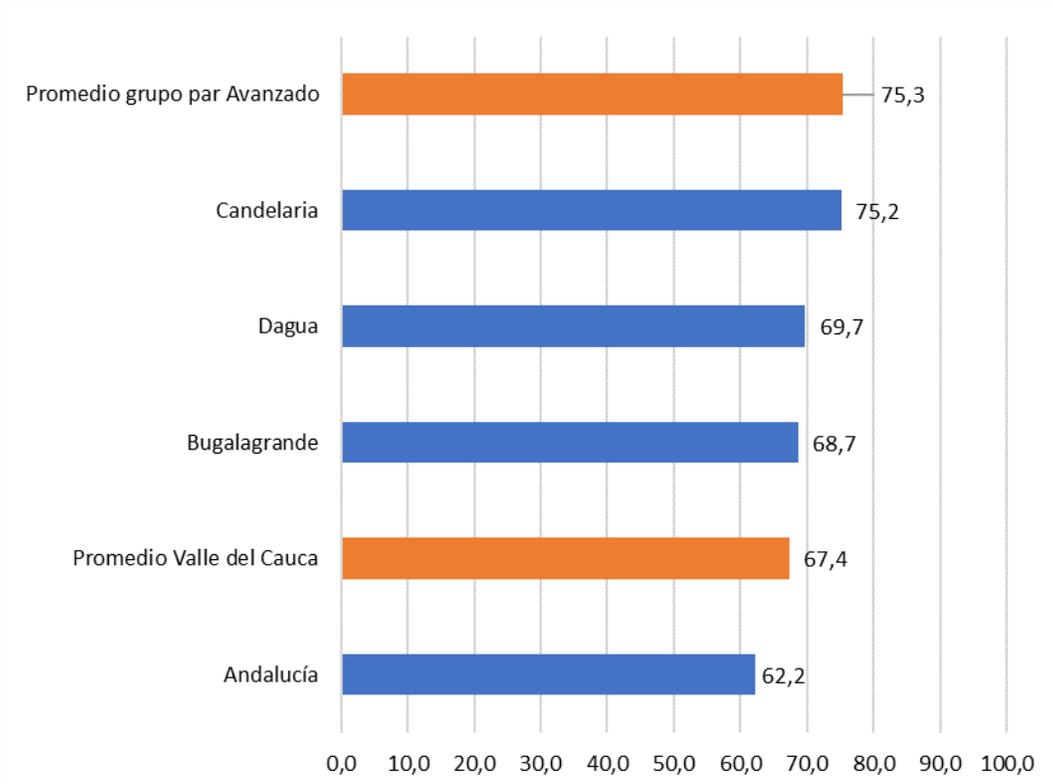
En la dimensión de talento humano del grupo par avanzado se encuentra que los municipios de Andalucía y Bugalagrande tienen oportunidades de mejora importantes, dado que se encuentran a 9 puntos por debajo del promedio del grupo par. Asimismo, Candelaria y Dagua pueden llevar a cabo procesos de fortalecimiento complementarios en esta dimensión, donde se pueden ahondar en las dos políticas que componen la dimensión.

Figura 24. Resultados IDI, D1 por grupo par Intermedio.


Nota. Fuente: elaboración propia.

En el caso del grupo par intermedio, se presenta la misma división de grupos de municipios con respecto a los promedios del Valle del Cauca y el grupo par, con la diferencia del municipio de Florida que se encuentra por debajo del promedio del Valle del Cauca casi a la par con el promedio del grupo par. También, Calima - El Darién, Restrepo y La Cumbre presentan puntajes por debajo de 50. Todo esto indica que, como se mencionó anteriormente, hay oportunidades de mejora variables en el grupo par intermedio.

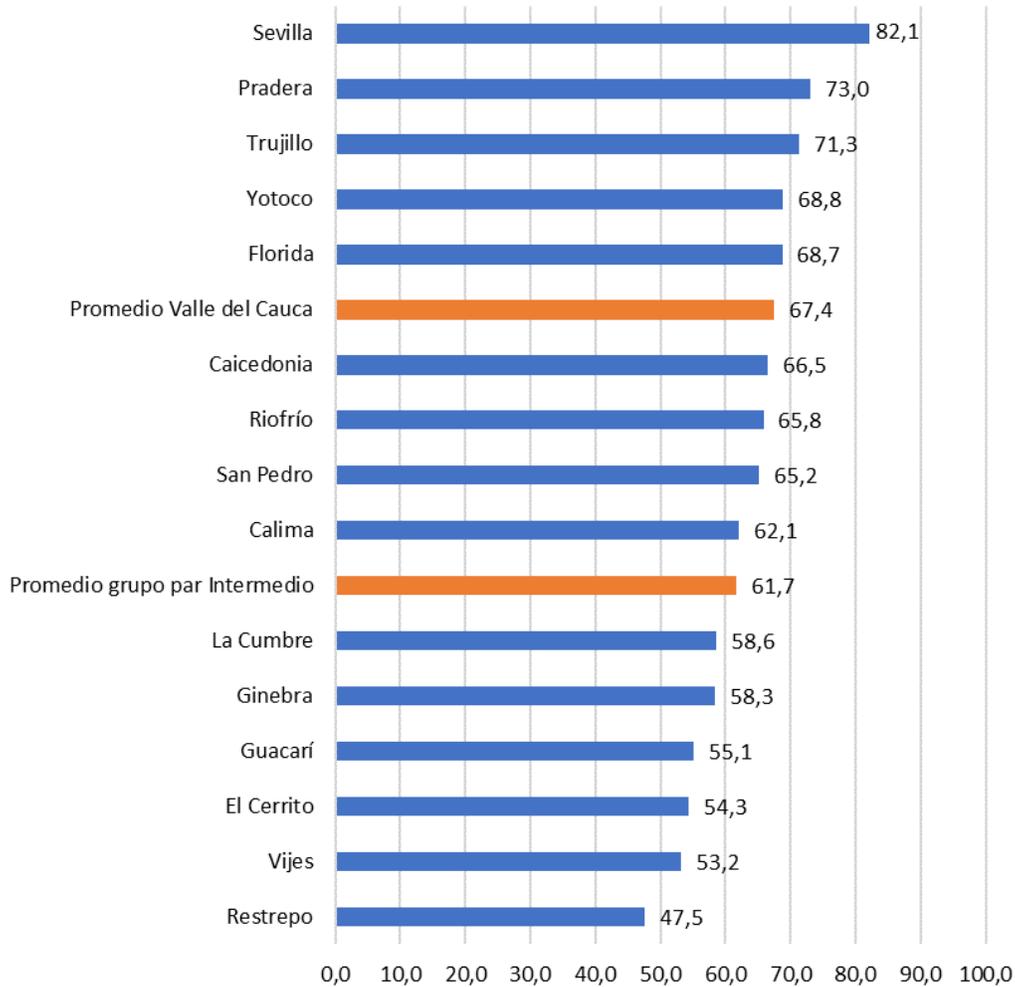
Figura 25. Resultados IDI, dimensión D2 por grupo par Avanzado.



Nota. Fuente: elaboración propia.

Para la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación del grupo par avanzado se identifica que los 4 municipios se encuentran por debajo del promedio del grupo, lo que resalta un espacio de mejora en el marco de esta dimensión, teniendo en cuenta incluso el puntaje máximo alcanzado en esta dimensión, en el grupo par, fue de 99,3, lo que plantea posibles mejoras en el desempeño institucional de estos municipios.

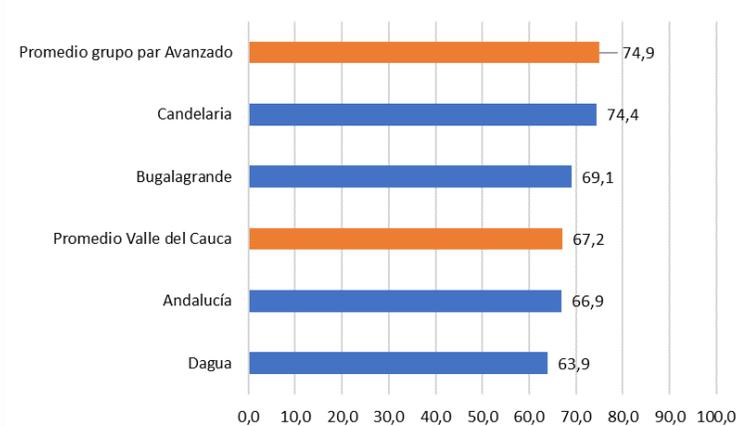
Figura 26. Resultados IDI, D2 por grupo par Intermedio



Nota. Fuente: elaboración propia.

En el grupo par intermedio se dividen los tres grupos mencionados anteriormente, pero con la diferencia de un mejor desempeño en el municipio de Trujillo y Calima - El Darién, y un puntaje inferior para los municipios de Caicedonia y San Pedro.

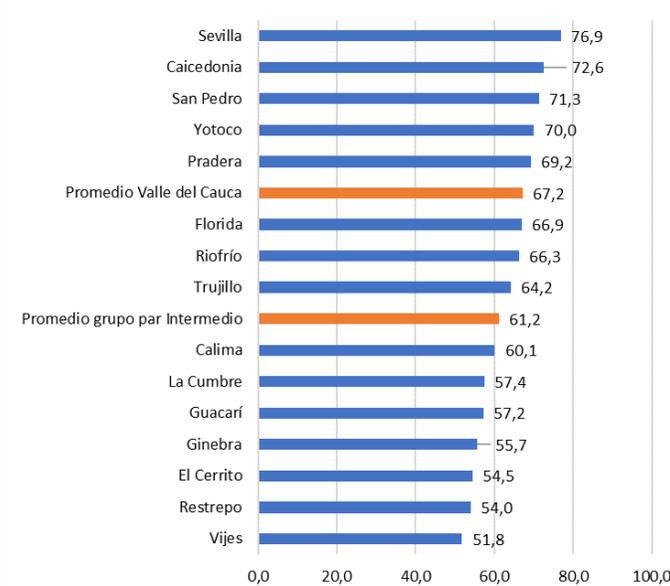
Figura 27. Resultados IDI, dimensión D3 por grupo par Avanzado



Nota. Fuente: elaboración propia.

En el caso de la dimensión de gestión para resultados con valores, en el grupo par avanzado se identifican oportunidades de mejora, dado que los 4 municipios se encuentran por debajo del promedio del grupo par, además de que Andalucía y Dagua se encuentran por debajo del promedio del Valle del Cauca.

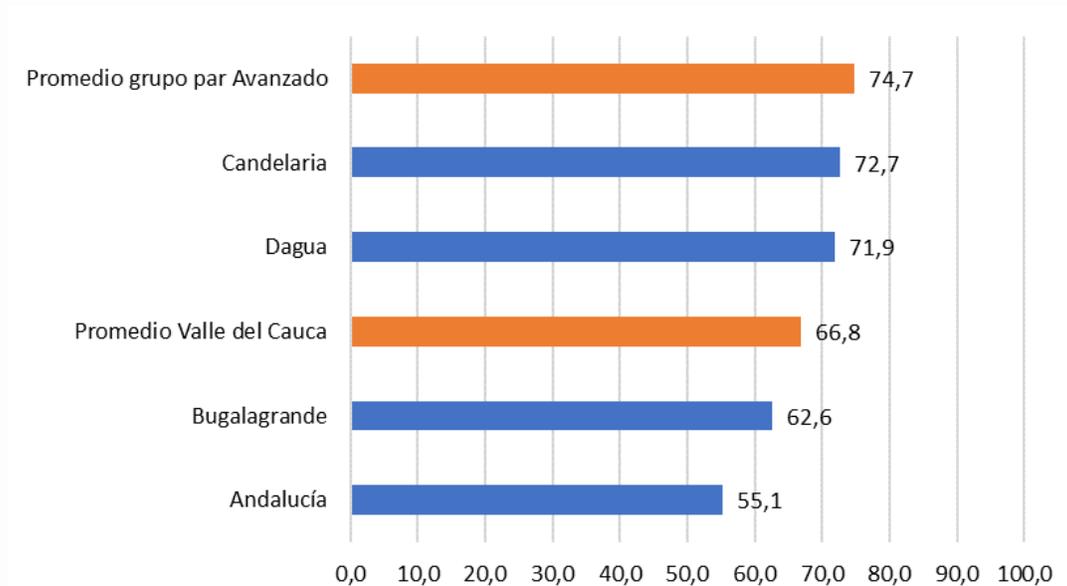
Figura 28. Resultados IDI, D3 por grupo par Intermedio.



Nota. Fuente: elaboración propia.

Para el caso del grupo par intermedio se mantiene la distribución que, en la dimensión de talento humano, en la cual Florida se ubica por debajo del promedio del Valle del Cauca. A su vez, denota consistencia en la separación de los grupos con respecto a las dimensiones del IDI.

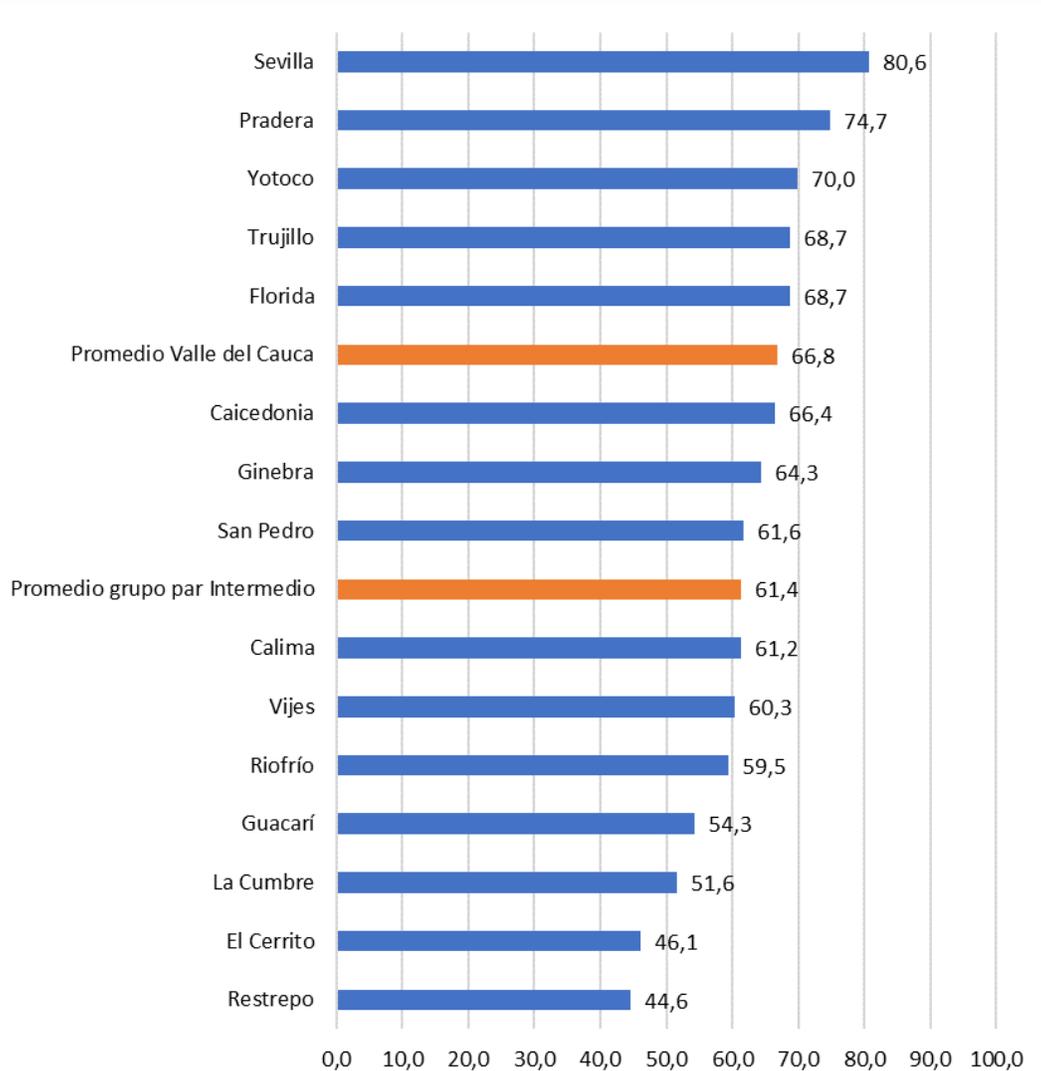
Figura 29. Resultados IDI, dimensión D4 por grupo par Avanzado



Nota. Fuente: elaboración propia.

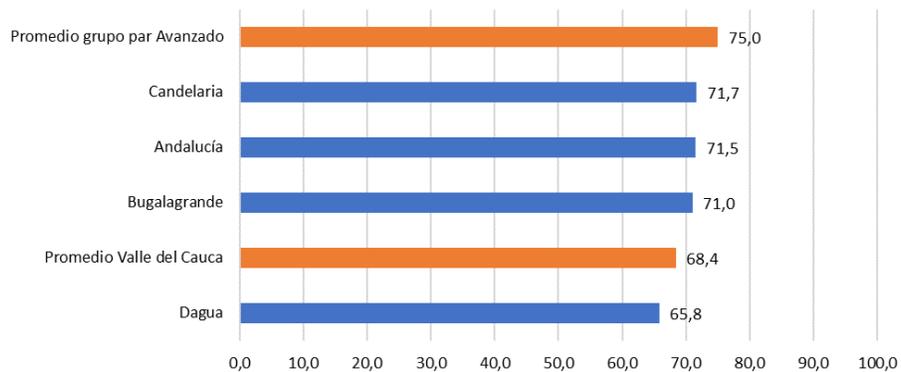
En la dimensión de evaluación de resultados del grupo par avanzado se identifica de nuevo que los 4 municipios se encuentran por debajo del promedio del grupo par, y en los casos de Bugalagrande y Andalucía se encuentran por debajo del promedio del Valle del Cauca.

Figura 30. Resultados IDI, D4 por grupo par Intermedio



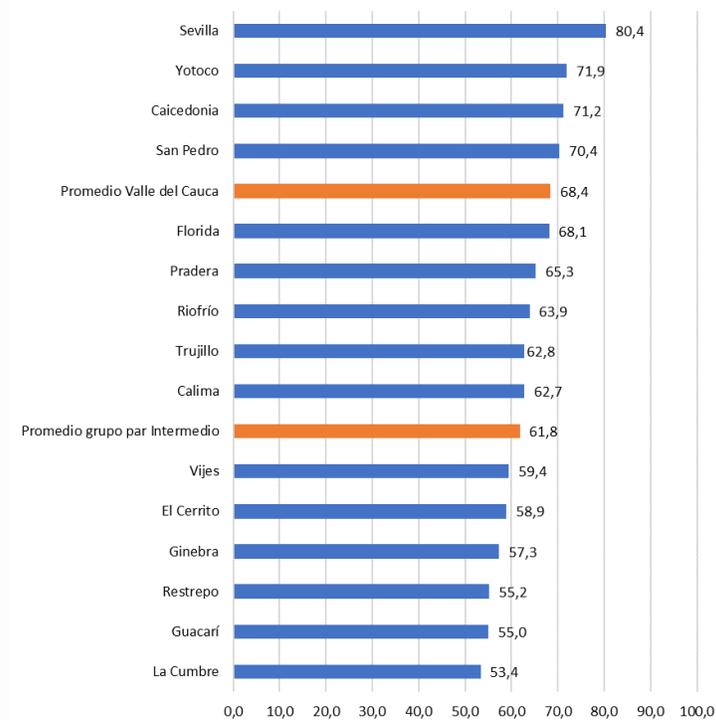
Nota. Fuente: elaboración propia.

En torno al grupo par intermedio se presentan mayores variaciones que en las dimensiones anteriores, ya que San Pedro, Riofrío y Caicedonia tienen un menor puntaje, mientras Ginebra y Trujillo presentan mayores puntajes que en otras dimensiones.

Figura 31. Resultados IDI, dimensión D5 por grupo par Avanzado


Nota. Fuente: elaboración propia.

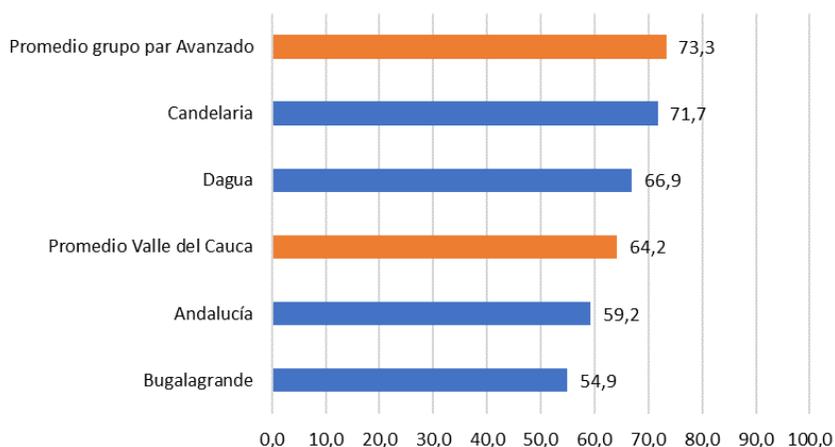
El grupo par avanzado en la dimensión de información y comunicación se encuentra por debajo del promedio del promedio del grupo. Se denota el caso de Dagua que se encuentra por debajo del promedio del Valle del Cauca.

Figura 32. Resultados IDI, D5 por grupo par Intermedio


Fuente: elaboración propia.

En el caso del grupo par intermedio se presenta un mayor puntaje para el municipio de Calima - El Darién, y un menor puntaje para los municipios de Florida y Pradera que se encuentran por debajo del promedio del Valle del Cauca.

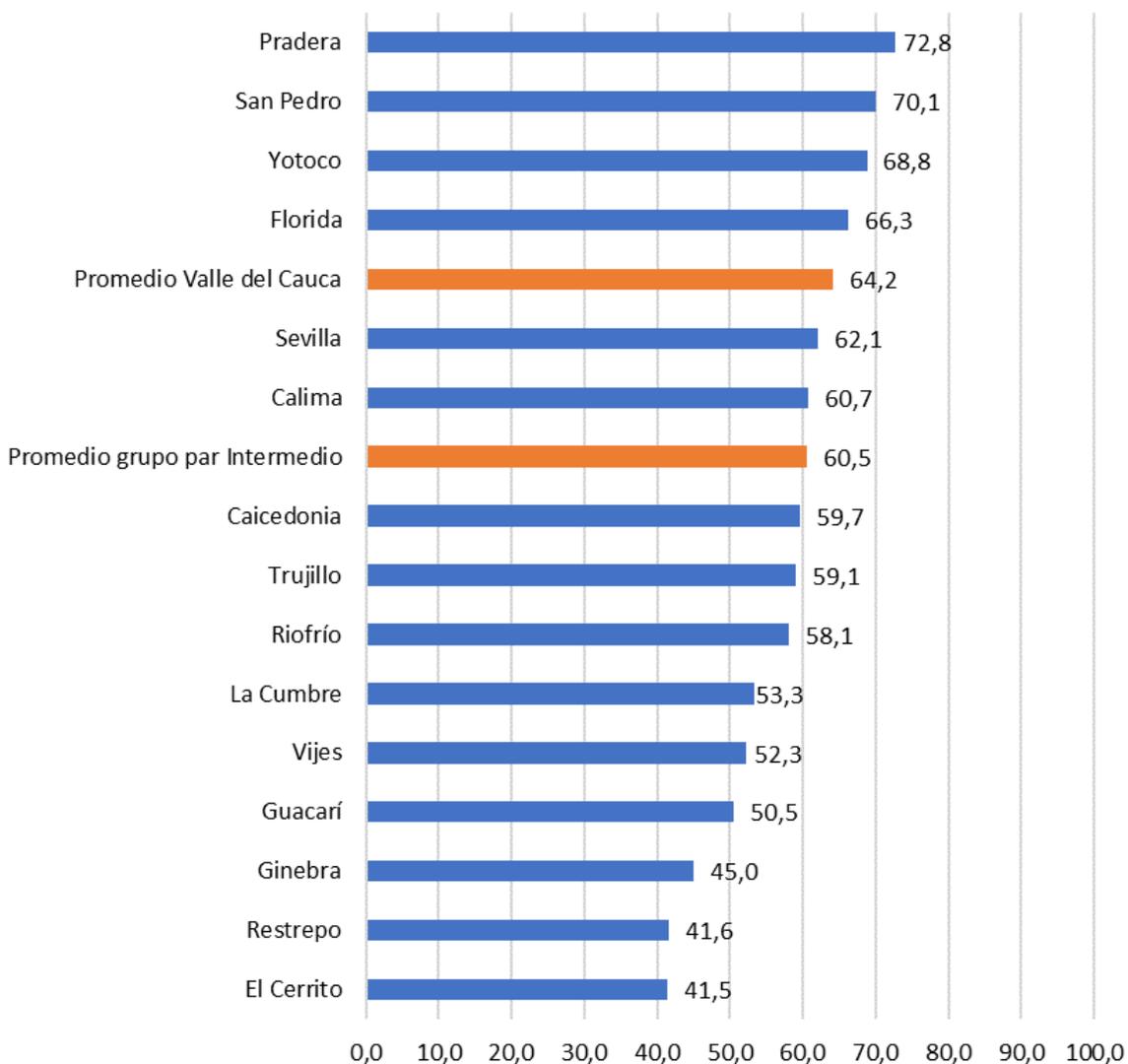
Figura 33. Resultados IDI, dimensión D6 por grupo par Avanzado



Fuente: elaboración propia.

Para el caso de la dimensión de gestión del conocimiento, nuevamente los puntajes de los 4 municipios se encuentran por debajo del promedio del grupo par avanzado, reiterando el caso de Andalucía y Bugalagrande que se encuentran por debajo del promedio del departamento.

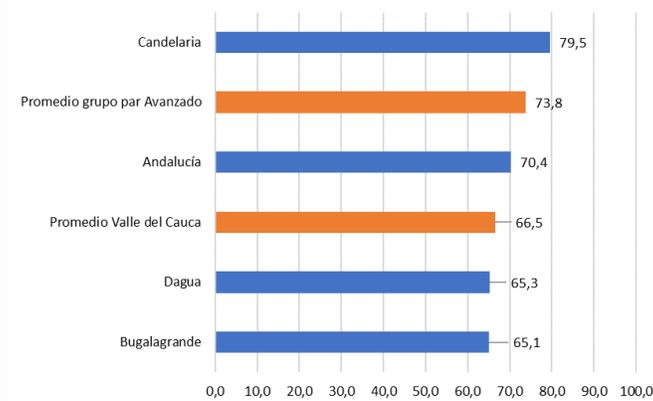
Figura 34. Resultados IDI, D6 por grupo par Intermedio



Fuente: elaboración propia.

En el caso del grupo par intermedio se presenta un puntaje inferior general, ya que Sevilla, el municipio con mayor puntaje en la mayoría de las dimensiones hasta ahora, presenta un menor puntaje estando por debajo del promedio del departamento y estando a 2 puntos del promedio del grupo par. Cabe resaltar que Trujillo y Riofrío obtienen un puntaje relativamente inferior al estar por debajo del promedio del grupo par. Únicamente Pradera, San Pedro, Yotoco y Florida se encuentran por encima del promedio del grupo par y del promedio del departamento.

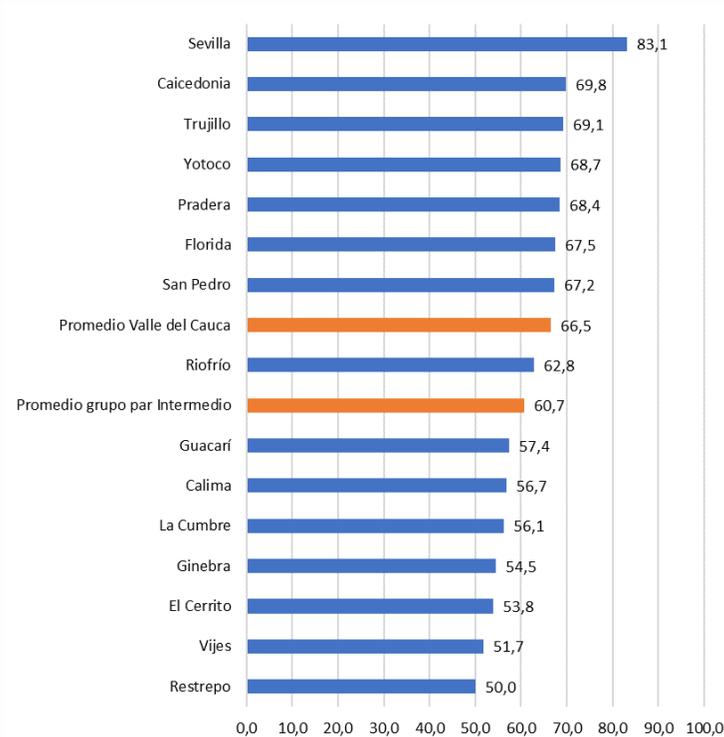
Figura 35. Resultados IDI, dimensión D7 por grupo par Avanzado



Fuente: elaboración propia.

En el caso de la dimensión de control interno se identifica un puntaje superior al promedio del grupo par y al promedio del departamento en el municipio de Candelaria, donde Andalucía se encuentra por debajo del promedio del grupo par y Dagua y Bugalagrande por debajo de los dos promedios.

Figura 36. Resultados IDI, D7 por grupo par Intermedio



Fuente: elaboración propia.

Para el grupo par intermedio se presenta un puntaje mayor para el municipio de Trujillo, de tal forma que se encuentra por encima del promedio del departamento y del grupo par. Se mantiene la distribución general de los municipios con respecto a otras dimensiones como la de talento humano.

En general, se pueden identificar diversos elementos a ser tenidos en cuenta en un proceso de fortalecimiento institucional. Se identifica que hay grupos de municipios que pueden requerir mayor esfuerzo en la mejora de su desempeño, pero no implica que los demás municipios no deban mejorar procesos e implementar estrategias de mejora. También se identifica especialmente la dimensión de gestión del conocimiento como una de las que tiene menor desempeño en el grupo de los 19 municipios.

6.3.5. Asociatividad.

La normatividad colombiana, (Ley 1454 de 2011/LOOT, Decreto 1066 de 2015, Decreto 1893 de 2021) establece, promueve y propicia la consolidación de esquemas asociativos entre entidades para prestar de forma conjunta servicios públicos, funciones administrativas propias o asignadas

al ente territorial por el nivel nacional, ejecutar obras de interés común o cumplir funciones de planificación, así como para procurar el desarrollo integral de sus territorios, artículos 11 y 12 (Cepal, S.F), a través de la producción de economías de escala, generación de sinergias y alianzas competitivas, lo anterior de la mano de la Comisión de Ordenamiento Territorial (COT) y el DNP. Si bien los procesos asociativos son libres y voluntarios para la entidades territoriales, estos permiten, a las alcaldías, organizar conjuntamente la prestación de servicios públicos, la ejecución de obras de ámbito regional y el cumplimiento de funciones administrativas propias, mediante convenio o contrato-plan suscrito por los alcaldes respectivos, previamente autorizados por los concejos municipales o distritales y para el ejercicio de competencias concertadas entre sí en un marco de acción que integre sus respectivos planes de desarrollo en un modelo de planificación integral conjunto (artículo 14).

Las posibilidades de construir esquemas asociativos territoriales o convenios interadministrativos, de acuerdo con el marco normativo colombiano, son para los municipios las asociaciones de municipios, áreas metropolitanas y provincias administrativas de planificación (PAP). Se requiere de generación de capacidades en los municipios y entre los municipios, para formular visiones regionales coordinadas con los instrumentos de ordenamiento y desarrollo, capacidades para formular proyectos de impacto regional, asistencia técnica para poner en marcha procesos de esquemas asociativos territoriales, uso de los recursos de manera coordinada, definición de competencias y procedimientos de los EAT y creación de pactos territoriales. Entendiendo la asociatividad como un medio que utilizan los gobiernos locales y regionales para cumplir con sus competencias, no solo las conocidas en el ejercicio del gobierno sino también, las competencias de gobernanza, concepción de desarrollo y de política común frente a problemas vinculantes (DNP, 2013).

Asimismo, es importante considerar otras figuras de asociatividad que traspasan la frontera de lo público, como las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) en Colombia, que son organizaciones territoriales sin ánimo de lucro, de carácter mixto (es decir, compuestas por socios públicos, privados y sociales). A partir de ellas, se podría llegar a fomentar un desarrollo socioeconómico más sostenible e incluyente en los ámbitos subregional, departamental y municipal; con un enfoque de derechos y orientado principalmente a ampliar las capacidades y

oportunidades de las personas y comunidades locales que conviven en contextos de conflicto, exclusión y desigualdad.

Por todo ello, habría que apuntar hacia el propósito de construir consensos en el modelo de desarrollo económico local propuesto y asegurar la sostenibilidad de esos procesos subregionales como vía para mejorar la productividad, la competitividad, el empleo local y disminuir la pobreza. La idea de este modelo alternativo de desarrollo local es poner en marcha un funcionamiento sistemático y coordinado de los distintos actores sociales y de los factores productivos para pasar de una competitividad empresarial débil en las pequeñas empresas, a una competitividad territorial, pues las Agencias de Desarrollo Local consideran al territorio como un nuevo 'agente competitivo'.

De acuerdo con el POTD del Valle del Cauca, en el departamento existen los siguientes esquemas asociativos supramunicipales: **1).** Asociación de Municipios del Norte del Valle del Cauca "AMNVAFUTURO Y OTROS": Valle del Cauca: Argelia, Ansermanuevo, El Águila, Cartago, Alcalá, Ulloa, Obando, La Victoria, La Unión, Toro, Versalles, El Dovio, Roldanillo, Bolívar, Riofrío, Trujillo, Andalucía, Bugalagrande, Zarzal, Sevilla, Caicedonia; Chocó: San José del Palmar. **2).** Asociación de Municipios - Sin Conformación legal, Subregión Centro G-13: Valle del Cauca: Guadalajara de Buga, Calima-El Darién, Restrepo, El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Yotoco, Tuluá, San Pedro, Andalucía, Bugalagrande, Trujillo y Riofrío. **3).** Asociación de Municipios - Sin Conformación legal, Asociación del Centro Occidente del Valle del Cauca G6: Valle del Cauca: Dagua, Calima - El Darién, Yotoco, Vijes, La Cumbre y Restrepo. **4).** Región de Planeación y Gestión - RPG, Municipios Región G-1, Valle del Cauca: Cali, Candelaria, Palmira, Pradera, Yumbo, Dagua, Florida, Vijes, La Cumbre, Jamundí y Buenaventura. **5).** Asociación de Municipios - Sin Conformación legal, Región BRUT, Valle del Cauca: Bolívar, Roldanillo, Toro y La Unión. **6).** Asociación de Municipios, Sara BRUT - Embalse de Guacas, Valle del Cauca: Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro, La Victoria, Zarzal, Obando y los corregimientos de Ricaurte y la Herradura. **7).** Asociación de Municipios, Asociación de usuarios del Distrito de Adecuación de tierras de: Roldanillo, La Unión y Toro. - ASORUT, Valle del Cauca. **8).** Agrópolis del Norte, Valle del Cauca: Zarzal, Roldanillo, La Unión, La Victoria, Versalles, El Dovio, Toro, Bolívar y Obando.

6.3.6. Violencia y conflicto armado.

El Valle del Cauca, tierra multicolor que contrasta gentes afrodescendientes, indígenas y mestizas, desde sus planicies inspiradas por el valle geográfico del río Cauca, hasta las laderas de las cordilleras occidental y oriental, es territorio de legados ancestrales. Pero, así como contrasta alturas, también cuenta una historia de dualidad y desarraigos.

En la época bipartidista, se empezaron a manifestar los efectos de una depresión y la manía social. Emergieron los espectros de La Violencia, en medio de matones, escuadrones de la muerte y pequeños ejércitos que pasaban como pájaros negros atacando a rivales políticos, campesinos liberales, trabajadores sindicalistas y grupos étnicos. Entre 1948 y 1957 se vieron actos de sevicia que atacaban, no solo físicamente con asesinatos, masacres, amenazas, torturas, violaciones sexuales, desapariciones, robos y destrucción de propiedades, sino también con atentados a la profunda entraña de los símbolos culturales de la época (Comisión de la Verdad, 2022).

Mientras todo esto sucedía, se consolidaba un modelo de desarrollo económico que representaba aquella bipolaridad de valles y cumbres, de una etnicidad multicolor y violencias. En el plan se asentó la agroindustria de la caña de azúcar y en las laderas, los cultivos de café, frutas y agricultura forestal (Comisión de la Verdad, 2022). Esta forma de producir nuevamente significó una bifurcación neurálgica para los habitantes ancestrales del territorio, pues les convirtió “en colonos en las zonas montañosas o en asalariados de las plantaciones comerciales, en tierras que otrora fueron suyas” (Comisión de la Verdad, 2022), transformándolos en extraños en su propio territorio.

Algunos de los municipios beneficiarios del proyecto FCI, es decir, de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca, que más padecieron de esta enfermedad social fueron Bugalagrande, Candelaria, El Cerrito, Florida, Guacarí, Pradera, Restrepo, Riofrío, Sevilla y Trujillo; sin querer decir que el resto de los municipios no nombrados estuvieron exentos de los efectos de las realidades descritas.

En la década de los setenta, el conflicto se fue complejizando con la aparición de nuevos actores armados como Las Farc, el ELN y el M-19 en el territorio, así como los traficantes de cocaína. Para los ochenta y noventa, estos actores violentos, especialmente Las Farc y los narcos aprovecharon para apoderarse de tierras indígenas y de la quiebra de pequeños cultivadores para convertir sus territorios hacia la ganadería, respectivamente. Durante los inicios del siglo XXI, el Cartel de Cali originó una sangrienta disputa por el poder, tras la captura de sus jefes y el secuestro de doce (12) diputados por parte de Las Farc fue uno de los detonantes para el surgimiento del Bloque Calima de las AUC. Desde entonces, hubo una degradación de la criminalidad gracias a la financiación de grupos diversificados de narcotráfico y a pesar de la firma del Acuerdo de Paz con Las Farc, la mala implementación de este, en tiempos recientes, ha alimentado los truenos de la violencia desde la actuación de disidencias (Comisión de la Verdad, 2022). Sin embargo, hay resiliencia y esperanza de un futuro con vientos de Paz.

Si bien no existe una única historia de lo que les ha sucedido a estos pueblos, la triangulación de los diversos relatos y su análisis crítico permitirá la aplicación de las ciencias sociales puestas para, en combinación con una perspectiva constructivista, proyectar un futuro diferente fundando en espacios para el diálogo y en nuevos valores pacificadores.

En este apartado se hace descripción de datos de violencia de manera agregada para el Valle del Cauca, para generar comparaciones con datos agregados de los (19) municipios beneficiarios del proyecto. Por otro lado, se hacen descripciones de datos desagregados para las subregiones departamentales centro y sur en cuanto a los municipios priorizados, así como a nivel municipal.

- Histórico: comparaciones agregadas de tasas de violencia, años 2020 y 2021.
- Comparaciones subregiones centro y sur con el promedio departamental.
- Comparaciones municipales con promedios subregionales.
- Consideraciones de vulnerabilidad.

Descripción de los Datos

Se presenta la descripción de los resultados.

- **Comparaciones agregadas de tasas de violencia, años 2020 y 2021**

Se procede con el primer apartado de resultados de los indicadores de violencia seleccionados, que concierne los resultados históricos agregados para los (19) municipios beneficiarios y sus comparaciones con los promedios departamentales.

Tabla 24. Tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes para el año 2020.

Municipio	Delitos sexuales 2020	Extorsión 2020	Homicidios 2020	Hurtos 2020	Violencia intrafamiliar 2020
Totales municipios FCI	54,86	15,72	49,78	112,34	144,11
Tasas totales Valle	54,70	20,96	48,54	379,82	180,40

Nota. Se exponen indicadores de violencia teniendo como base comparativa tasas por cada cien mil habitantes. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

Como evidencia la tabla anterior, los municipios beneficiarios del proyecto FCI tienen tasas de delitos sexuales y tasas de homicidios por encima del promedio general del Valle del Cauca. En cuanto se refiere a las tasas de homicidios (por cada cien mil habitantes), hay que considerar que para el 2020, la tasa nacional de homicidios fue 24,3. Es decir, para dicho año, la incidencia para los (19) municipios priorizados por el proyecto fue 104,86% superior, en comparación con el nivel nacional.

Tabla 25. Tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes para el año 2021.

Municipio	Delitos sexuales 2021	Extorsión 2021	Homicidios 2021	Hurtos 2021	Violencia intrafamiliar 2021
Totales municipios Proyecto	65,83	16,70	55,84	188,98	198,64
Tasas totales Valle	62,85	25,06	56,84	549,40	216,91

Nota. Se exponen indicadores de violencia teniendo como base comparativa tasas por cada cien mil habitantes. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

Para el año 2021, los delitos sexuales para el agregado de los (19) municipios priorizados aumentaron su diferencia respecto al promedio general departamental, pasando de una diferencia de 0,16 puntos porcentuales a una de 2,98. A pesar de que la tasa de homicidios a nivel departamental fue superior a la de los (19) municipios beneficiarios para el año 2021, estos municipios priorizados exhibieron una tasa de homicidios 108,36% superior al nivel nacional (26,8). Esto significa que la diferencia porcentual aumentó 3,5 puntos porcentuales.

Tabla 26. Cambio porcentual de las tasas de incidencia de delitos sexuales, extorsiones, homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, entre los años 2020 y 2021.

Municipio	Cambio porcentual delitos sexuales	Cambio porcentual extorsión	Cambio porcentual homicidios	Cambio porcentual hurtos	Cambio porcentual violencia intrafamiliar
Totales municipios Proyecto	20,00%	6,25%	12,17%	68,22%	37,84%
Tasas totales Valle	14,91%	19,56%	17,09%	44,65%	20,24%

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

Al ponderar las tasas de incidencia ya descritas en términos de su crecimiento porcentual entre el 2020 y 2021, quedan en evidencia ciertas características que no se pueden detectar con los valores por separado para cada uno de estos años. Por ejemplo, que, a pesar de que las tasas de incidencia de hurtos y de violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, son inferiores en los municipios beneficiarios en el 2020 y en el 2021, respecto al promedio general del Valle del

Cauca, su crecimiento porcentual en este periodo fue muy superior en ambos casos; 23,57 puntos porcentuales y 17,6 puntos porcentuales, respectivamente. Esto muestra que la necesidad de intervenir la delincuencia común y de generar espacios de diálogo y protección de las víctimas de violencia intrafamiliar, para la no revictimización son esenciales, para el mejoramiento de la convivencia y de la seguridad en los (19) municipios beneficiarios del proyecto FCI.

- **Comparaciones subregiones Centro y Sur**

En este subapartado se hacen comparaciones con los resultados que obtuvieron cada una de las subregiones, respecto a los resultados departamentales.

Tabla 27. Tasas de incidencia de violencia: comparación de las subregiones Centro y Sur con los resultados departamentales.

Municipio	Delitos sexuales 2021	Extorsión 2021	Homicidios 2021	Hurtos 2021	Violencia intrafamiliar 2021
Tasa de incidencia subregión Centro	77,45	12,64	64,01	145,80	163,58
Tasa de incidencia subregión Sur	57,08	19,40	49,60	217,53	221,40
Tasas totales Valle	62,85	25,06	56,84	549,40	216,91

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

Al considerar los resultados desagregados de los indicadores de violencia seleccionados, teniendo en cuenta los resultados brutos y las cantidades poblacionales, queda en evidencia que la subregión Centro tiene una altísima incidencia en delitos sexuales y homicidios respecto a los resultados departamentales; 22,23% y 12,61% por encima, respectivamente. Complementariamente, la subregión Sur está un 2,07% por encima del promedio departamental en cuanto se refiere a la violencia intrafamiliar.

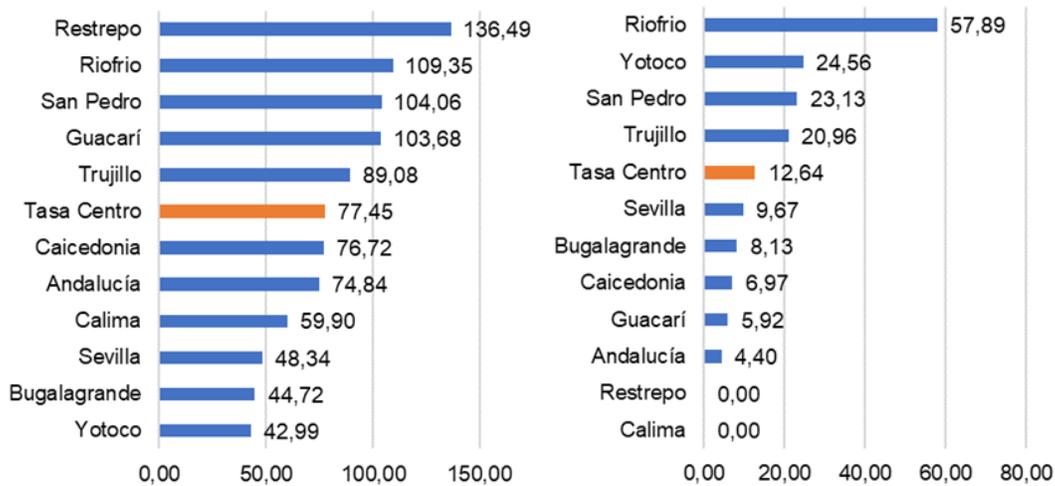
Las comparaciones entre las subregiones en cuestión, deja entrever que la subregión Sur padece de incidencias de violencia superiores a la del Centro en tres de los cinco indicadores considerados: extorsiones (53,48% por encima), hurtos (49,2% por encima) y violencia

intrafamiliar (35,35% por encima). Para ambas subregiones, las incidencias de hurtos y violencia intrafamiliar son significativamente superiores al resto de indicadores de violencia.

- **Comparaciones municipales con promedios subregionales**

En este subapartado se describen los indicadores de violencia considerados de cada municipio, comparándolos con los promedios de sus respectivas subregiones departamentales.

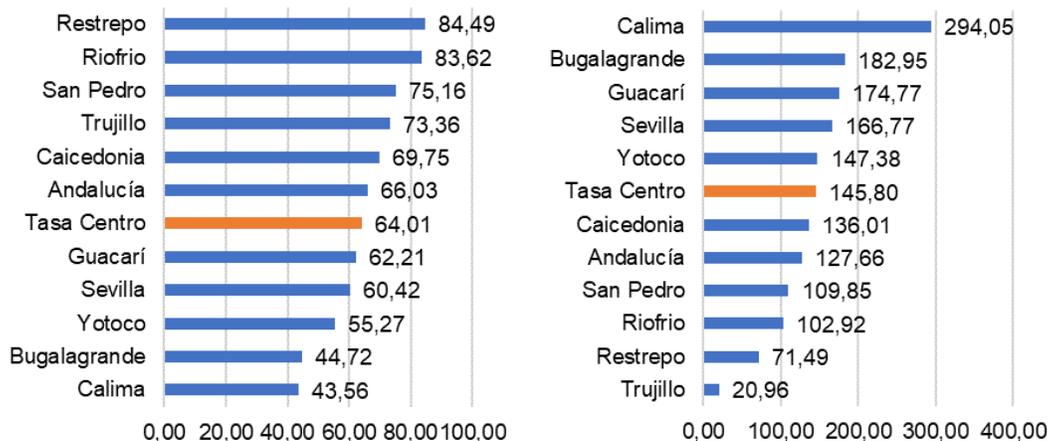
Figura 37. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) delitos sexuales y (b) extorsiones.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

En cuanto a delitos sexuales, Restrepo es el municipio con mayor incidencia, con una tasa por cada cien mil habitantes 59 casos superior al promedio subregional y 94 casos superior al municipio con menor incidencia, Yotoco. Por otro lado, Riofrío mostró una tasa de extorsión por cada cien mil habitantes aproximadamente 45 casos superior al promedio subregional; Restrepo y Calima - El Darién no presentaron este tipo de violencia durante el 2021.

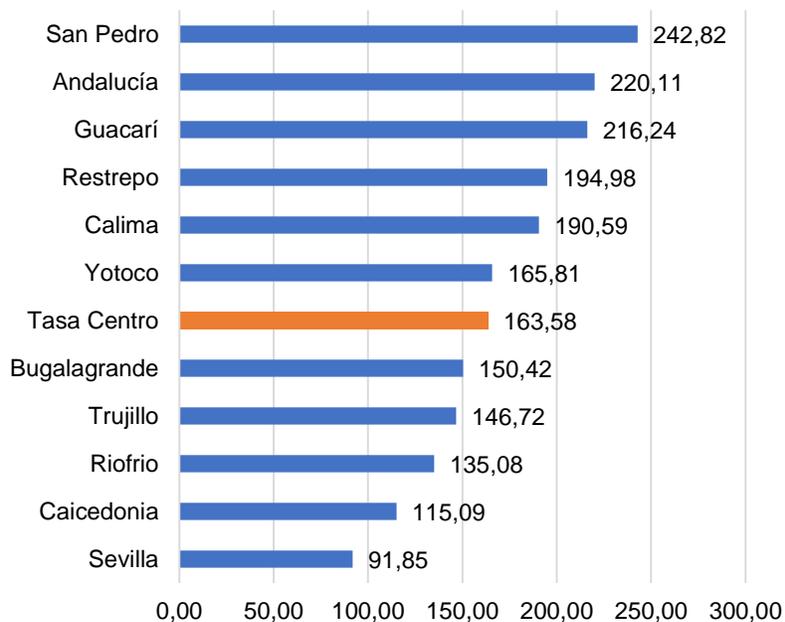
Figura 38. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) homicidios y (b) hurtos.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

En referencia a los homicidios, nuevamente, Restrepo exhibió una tasa de incidencia por cada cien mil habitantes, superior al resto de municipios de la subregión Centro priorizados para el proyecto; estando aproximadamente 20 casos por encima del promedio de la subregión y 41 casos por encima del municipio de Calima - El Darién, que fue el de menor incidencia. En cuanto a los hurtos, Calima - El Darién obtuvo la mayor incidencia, posicionándose aproximadamente 148 casos por encima del promedio subregional y cerca de 273 casos por encima de la tasa de incidencia de Trujillo (municipio de menor incidencia).

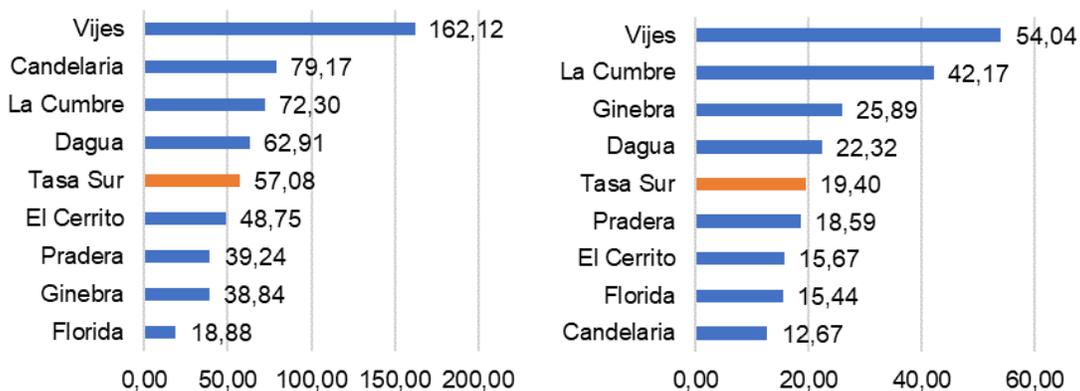
Figura 39. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: violencia intrafamiliar.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

El último indicador considerado, la tasa de incidencia de violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, mostró que, para el 2021, San Pedro fue el municipio con más casos, estando este, aproximadamente 79 casos por encima del promedio de la subregión Centro y 151 casos por encima de Sevilla, el municipio que menor tasa de incidencia exhibió.

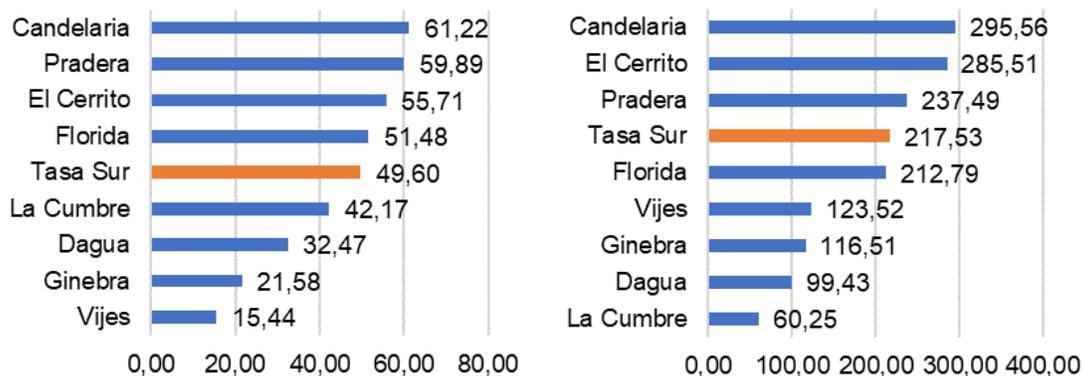
Figura 40. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Sur: (a) delitos sexuales y (b) extorsiones,



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

En cuanto a delitos sexuales, Vijes es el municipio con mayor incidencia, con una tasa por cada cien mil habitantes 105 casos superior al promedio subregional y 143 casos superior al municipio con menor incidencia, Florida. Por otro lado, Vijes también lideró la incidencia de extorsiones por cada cien mil habitantes, estando aproximadamente 35 casos por encima del promedio subregional y cerca de 41 casos por encima de Candelaria, el municipio con la menor tasa de la subregión.

Figura 41. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: (a) homicidios y (b) hurtos.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

En referencia a los homicidios, Candelaria exhibió una tasa de incidencia por cada cien mil habitantes, superior al resto de municipios de la subregión Sur priorizados para el proyecto; estando aproximadamente 12 casos por encima del promedio de la subregión y 46 casos por encima del municipio de Vijes, que fue el de menor incidencia. En cuanto a los hurtos, Candelaria también obtuvo la mayor incidencia, posicionándose aproximadamente 78 casos por encima del promedio subregional y cerca de 235 casos por encima de la tasa de incidencia de La Cumbre (municipio de menor incidencia).

Figura 42. Tasas de incidencia por cada cien mil habitantes 2021, subregión Centro: violencia intrafamiliar.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Policía Nacional (2022).

El último indicador considerado, la tasa de incidencia de violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, mostró que, para el 2021, Candelaria fue el municipio con más casos, estando este, aproximadamente 104 casos por encima del promedio de la subregión Centro y 208 casos por encima de Florida, el municipio que menor tasa de incidencia exhibió.

- **Consideraciones de amenazas, riesgos y vulnerabilidad**

A continuación, se presentan algunas aproximaciones que permiten determinar la vulnerabilidad ante actos de violencia o situaciones de economía ilegal en los municipios considerados en el análisis.

- **Índice de Incidencia del Conflicto Armado**

Los municipios del Valle, incluyendo las subregiones Centro y Sur, no han estado exentos del Conflicto Armado Interno (CAI) colombiano, como se narró en la introducción de este apartado sobre conflictividades. Por ese motivo, es fundamental, darle una mirada a los últimos resultados disponibles sobre el Índice de Incidencia del Conflicto Armado (IICA) que busca brindar “información comparable con índices de desarrollo económico, social e institucional, que permita la caracterización integral de territorios prioritarios para la estabilización y construcción de paz” (DNP, 2021), así como “insumos para el diseño, ajuste e implementación de políticas, programas y proyectos de carácter territorial enfocados en la construcción de paz” (DNP, 2021).

Según este índice, los municipios priorizados se caracterizan de la siguiente manera:

Tabla 28. Caracterización de los (19) municipios priorizados según el IICA: año 2019.

Subregión	Municipio	Grado de incidencia
	Andalucía	Muy alto
	Bugalagrande	Medio
	Caicedonia	Alto
	Calima - El Darién	Medio
Centro	Guacarí	Alto
	Restrepo	Medio
	Riofrío	Medio
	San Pedro	Alto
	Sevilla	Alto

	Trujillo	Medio bajo
	Yotoco	Medio
Sur	Candelaria	Alto
	Dagua	Medio bajo
	El Cerrito	Alto
	Florida	Medio
	Ginebra	Medio alto
	La Cumbre	Bajo
	Pradera	Medio
	Vijes	Alto

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos del DNP (2021).

Queda en evidencia que en la subregión centro hubo cuatro (4) municipios con alta incidencia del conflicto armado según el IICA durante el 2019, estos fueron: Caicedonia, Guacarí, San Pedro y Sevilla. Asimismo, hay dos (2) municipios que se encuentran categorizados en el rango medio alto: Andalucía y Trujillo. El resto de los municipios de esta subregión están en rango medio.

Por otro lado, la subregión Sur se caracterizó por tener tres (3) municipios con una alta incidencia: Candelaria, El Cerrito y Vijes. Florida y Pradera se categorizaron con una incidencia media, Dagua y Ginebra con incidencia medio baja y La Cumbre fue el único municipio de todos los considerados que tuvo incidencia baja.

- **Índice de Riesgo de Victimización**

Otro aspecto que debe considerarse en los estudios de violencia es el Índice de Riesgo de Victimización (IRV) que calcula la Unidad de Víctimas.

(...) el IRV es una herramienta que surge para el análisis de las variables que pueden dar cuenta de las dinámicas de victimización que se desarrollan en el marco del conflicto colombiano, así mismo el desarrollo del índice de riesgo de victimización permite proveer insumos de información de fácil interpretación que aporte a la construcción y viabilidad de los planes gubernamentales y políticas del estado. (Unidad de Víctimas, 2021a).

El IRV está compuesto por tres subíndices: amenazas, vulnerabilidad y victimización, que compilan un total de (88) variables (Unidad de Víctimas, 2021b). Tiene como objetivos (Unidad de Víctimas, 2022):

- Ser utilizado para comparar niveles de riesgo de victimización de los municipios del país.
- Servir como una herramienta complementaria de análisis en la toma de decisiones de política.
- Promover el desarrollo de políticas de prevención, ajustadas a los diferentes elementos generadores de riesgo de victimización por violaciones a los DDHH o infracciones al DIH.

En el caso de los (19) municipios priorizados por el proyecto la dinámica se caracteriza de la siguiente manera:

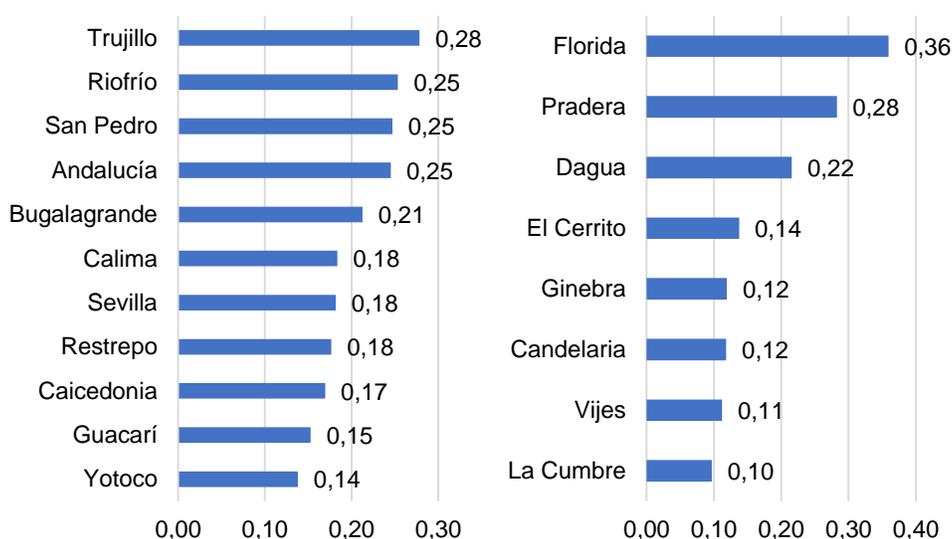
Tabla 29. Caracterización de los (19) municipios priorizados según el IRV.

Municipio	Estimado	Clúster
Andalucía	0,25	Medio
Bugalagrande	0,21	Medio Bajo
Caicedonia	0,17	Medio Bajo
Calima - El Darién	0,18	Medio Bajo
Candelaria	0,12	Bajo
Dagua	0,22	Medio Bajo
El Cerrito	0,14	Medio Bajo
Florida	0,36	Medio
Ginebra	0,12	Bajo
Guacarí	0,15	Medio Bajo
La Cumbre	0,10	Bajo
Pradera	0,28	Medio
Restrepo	0,18	Medio Bajo
Riofrío	0,25	Medio
San Pedro	0,25	Medio
Sevilla	0,18	Medio Bajo
Trujillo	0,28	Medio
Vijes	0,11	Bajo
Yotoco	0,14	Medio Bajo

Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Unidad de Víctimas (2022).

De todos los municipios considerados, los dos municipios que hacen parte de los municipios PDET (zona Alto Patía-Norte del Cauca) fueron los que mostraron los índices de riesgo más altos: Florida (0,36, clúster medio) y Pradera (0,28, clúster medio). Asimismo, Trujillo obtuvo una calificación de riesgo de (0,28), ubicándose en el clúster medio. Andalucía, Riofrío y San Pedro todos obtuvieron puntaje de (0,25), por ende, también se ubicaron en el clúster de resultados medio.

Figura 43. Ranking de los (19) municipios priorizados según el IRV: (a) subregión Centro y (b) subregión Sur.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de la Unidad de Víctimas (2022).

De la subregión Centro Trujillo es el municipio con mayor riesgo de victimización y de la región Sur lo es Florida. Hay que resaltar que los dos municipios PDET se encuentran en esta última subregión mencionada.

- **Índice de Amenaza Municipal por Presencia de Cultivos Ilícitos de Coca**

Según el Observatorio de Drogas de Colombia, de los municipios priorizados por el proyecto, únicamente Dagua y Calima - El Darién se encontraban amenazados por la presencia de cultivos ilícitos de coca, según el Índice de Amenaza Municipal por Presencia de Cultivos Ilícitos de Coca, durante el año 2021 (Observatorio de Drogas de Colombia, 2022). Esto indica que estos municipios son vulnerables teniendo en cuenta la superficie neta actual de cultivos en la zona (incluyendo hectáreas de cultivo de coca y áreas de erradicación y aspersion), el número de años con presencia de cultivos de coca en una grilla de 1 km², la concentración o dispersión de cultivos de coca en cada municipio, la tasa de resiembra por municipio en relación con el número de lotes

erradicados y la tendencia hacia el abandono de cultivos de coca (Observatorio de Drogas de Colombia, 2022).

Si bien, según el índice descrito, el nivel de amenaza es baja, es importante considerar esta vulnerabilidad, en cuanto las economías ilegales implican redes de violencia para el aseguramiento de la distribución del producto. El Observatorio de Drogas de Colombia también permite detectar que la intensidad del cultivo durante el 2021 fue superior hacia el occidente de Calima - El Darién y que es superior en comparación con el municipio de Dagua (2022). Parece existir una sinergia de cultivo entre Calima - El Darién y el norte del municipio de Buenaventura.

- **Municipios ZOMAC**

En cuanto a los municipios catalogados dentro de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC), de los priorizados por el proyecto, hay siete (7); estos son: Caicedonia, Calima - El Darién, Dagua, Florida, Pradera, Riofrío y Yotoco.

“La definición de las ZOMAC es el resultado de un trabajo articulado entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Agencia de Renovación del Territorio (ART)” (Fedepalma, 2018). Considera los siguientes criterios:

- Índice de Desempeño Fiscal: i) Capacidad de autofinanciamiento en los gastos de funcionamiento, ii) Respaldo de la deuda, iii) Dependencia del Sistema General de Participaciones (SGP) y del Sistema General de Regalías (SGR), iv) Generación de recursos propios, v) Magnitud de la inversión, vi) Capacidad de ahorro;
- Índice de Pobreza Multidimensional: medición del grado de privación de: i) condiciones educativas del hogar, ii) condiciones de niñez y juventud, iii) salud, iv) trabajo y v) acceso a los servicios públicos domiciliarios y las condiciones de la vivienda;
- Aglomeraciones del Sistema de Ciudades: conjunto de ciudades que comparten ciertas características definidas según la tasa de conmutación de la población trabajadora, entre un municipio y otro;
- Índice de Incidencia del Conflicto Armado (IICA): i) Acciones armadas, ii) Homicidio, iii) Secuestro, iv) Víctimas de minas antipersonales, v) Desplazamiento forzado, vi) Presencia de cultivos de coca;
- Municipios priorizados en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET): niveles de pobreza extrema y necesidades básica insatisfechas, grado de afectación derivado del conflicto, debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión y presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas;
- Tiempo en vehículo a la capital de departamento: matriz que relaciona la distancia en vehículo desde cada uno de los municipios a la capital departamental;
- Categorías de ruralidad;
- Población: se ponderan municipios con bajo tamaño poblacional. (Fedepalma, 2018).

Es una especie de señalización que permite aplicar:

(...) mecanismos tributarios mediante los cuales el Gobierno Nacional busca cerrar brechas económicas y sociales existentes entre las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC) y el resto del país, mediante el impulso al desarrollo económico y social, y la generación de empleo en estas zonas. Dichos mecanismos son: Régimen especial de renta para nuevas empresas y Obras por impuestos. (Fedepalma, 2018).

6.3.7. Identificación programas y metas de planes de desarrollo

Como parte de la articulación con las metas de cada alcaldía propuestas en sus planes de desarrollo territoriales, a continuación, se presenta la tabla con cada uno de los municipios:

Tabla 30. Metas del plan de desarrollo.

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
ANDALUCÍA	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA	GOBIERNO TERRITORIAL	ANDALUCÍA FORTALECE SU EFICIENCIA	DEFINIR E IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA APROPIADA A LA ENTIDAD TERRITORIAL	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	58,57	65	SERVICIO DE FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN PÚBLICA	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	NÚMERO	0	47
ANDALUCÍA	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA	GOBIERNO TERRITORIAL	ANDALUCÍA FORTALECE SU EFICIENCIA	FORTALECER UNA GESTIÓN PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	58,57	65	SERVICIO DE TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN EN TEMAS FISCALES				
ANDALUCÍA	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA	GOBIERNO TERRITORIAL	ANDALUCÍA FORTALECE SU EFICIENCIA	DESARROLLAR PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	58,57	65	SERVICIO DE EDUCACIÓN INFORMAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO				
ANDALUCÍA	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA	GOBIERNO TERRITORIAL	ANDALUCÍA FORTALECE SU EFICIENCIA	MEJORAR EL CONTROL Y LA CALIDAD DE LA ENTIDAD TERRITORIAL	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	58,57	65					
ANDALUCÍA	4. ANDALUCÍA BIEN GOBERNADA, SEGURA Y PARTICIPATIVA	INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	ANDALUCÍA CON FINANZAS PÚBLICAS SANAS	MEJORAR EL DESEMPEÑO FISCAL	INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	NÚMERO	73,3	75,3					
CAICEDONIA	6. PILAR GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	35. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Mejorar el conocimiento de los procesos administrativos a los 75 funcionarios de la Alcaldía.			0	75	Realizar ocho (8) talleres de atención al público, manejo de herramientas tecnológicas y gestión documental en el cuatrienio.	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	# TALLERES	0	8

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
BUGALAGRANDE	DIMENSIÓN 3: DESARROLLO TERRITORIAL Y AMBIENTAL: GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRAL Y SOSTENIBLE.	GOBIERNO TERRITORIAL	PROGRAMA 4. DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL	Dar cumplimiento al Decreto 1499 de 2018 sobre implementación del MIPG, mejorando la gestión de resultados, atendiendo las necesidades de la comunidad con integridad y calidad y cumplir con la meta del PND de incrementar en el territorio 5 puntos el índice de DESEMPEÑO	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL		60,7	65,7	AL 2023 SE HABRÁ IMPLEMENTADO 1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA ORIENTADO AL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS COMPETENCIAS DE LEY	NÚMERO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA IMPLEMENTADO	# DE PROGRAMAS	0	1
CALIMA - EL DARIÉN	PACTO SOCIAL 3 "Somos Alianza por la Gestión de lo Público".	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES CON EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEPARTAMENTALES Y NACIONALES PARA FORTALECER LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PORCENTAJE		49%		FUNCIONARIOS CAPACITADOS	# DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS		192
CALIMA - EL DARIÉN	PACTO SOCIAL 3 "Somos Alianza por la Gestión de lo Público".	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PORCENTAJE		49%		INSTANCIAS TERRITORIALES DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL ASISTIDAS Y APOYADAS	# INSTANCIAS ASISTIDAS Y APOYADAS		2
GINEBRA	2. OPORTUNIDADES DE GESTIÓN	GOBIERNO TERRITORIAL	CAPACIDADES DE DIRECCIÓN DE LOS SECTORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y PLANEACIÓN		ÍNDICE DE MEJORAMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN Y PLANEACIÓN		0	1	IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIONES	PLAN DE CAPACITACIONES IMPLEMENTADO	# PLAN DE CAPACITACIONES	0	1
GUACARÍ	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: PAZ, GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Programa: Guacarí Mejor para Todos con Eficiencia Administrativa	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	INCREMENTAR EN 5 PUNTOS EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	67,61		REALIZAR 2 CAPACITACIONES AL AÑO PARA LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ENCAMINADOS A	PLAN DE CAPACITACIONES IMPLEMENTADO	# PLAN DE CAPACITACIONES	0	8

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
									LA IMPLEMENTACIÓN DE MIPG				
GUACARÍ	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: PAZ, GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Programa: Guacarí Mejor para Todos con Eficiencia Administrativa	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	INCREMENTAR EN 5 PUNTOS EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	NÚMERO	67,61		REALIZAR UN REDISEÑO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA FORTALECER Y OPTIMIZAR PROCESOS EN LOS 4 AÑOS	REDISEÑO ELABORADO	# REDISEÑOS ELABORADOS	0	1
SEVILLA	LÍNEA ESTRATÉGICA 3. AVANCEMOS JUNTOS HACIA EL FORTALECIMIENTO DE NUESTRA INSTITUCIONALIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	AVANCEMOS JUNTOS HACIA LA CALIDAD	Fomentar la calidad en la administración pública centrada en la atención al ciudadano, la transparencia, la rendición pública de cuenta y el buen gobierno, en el marco de una gestión eficiente, moderna, e incluyente.	Fortalecimiento de los componentes asociados al indicada Gobierno Abierto IGA	NÚMERO	73,7	76,00	Fortalecimiento de los procesos del Modelo Integrado de Planeación y GESTIÓN MIPG	% DE IMPLEMENTACIÓN DE MIPG	%	63	85
							52,8	55,00	Fortalecimiento e implementación del programa de bienestar social e incentivo y el plan anual de capacitación para los servidores públicos del ente territorial.	% DEL PLAN DE BIENESTAR Y PLAN DE CAPACITACIONES EJECUTADO	%	100	100
SAN PEDRO	PILAR 4: SAN PEDRO PROGRESA EN TERRITORIO, INSTITUCIONALIDAD Y TECNOLOGÍA	GOBIERNO TERRITORIAL	Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial	Formulación y Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal	Tasa de Participación Comunitaria de la Población Municipal		S/D	30%	Servicio de asistencia técnica	Políticas, planes, proyectos y programas asistidos técnicamente			3
SAN PEDRO	PILAR 4: SAN PEDRO PROGRESA EN TERRITORIO, INSTITUCIONALIDAD Y TECNOLOGÍA	GOBIERNO TERRITORIAL	Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial	Formulación y Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal	Tasa de Participación Comunitaria de la Población Municipal		S/D	30%	Documentos normativos	Documentos normativos realizados			3

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
RESTREPO	DIMENSIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL	GOBIERNO TERRITORIAL	Programa 1: Fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial.	Mejorar el nivel de desempeño Municipal en 5 puntos.	Índice de desempeño municipal Nivel Alto		Año 2017 - 58,4 Grupo G3, nivel medio.	Implementar el modelo de planeación y gestión MIPG	MIPG Implementado	MIPG Implementado	UNID AD		1 MODELO IMPLEMENTADO
RIOFRÍO	PILAR 3: JUNTOS LO HAREMOS MEJOR, CON IGUALDAD, PARTICIPACIÓN, JUSTICIA Y PAZ, RIOFRÍO MEJOR TERRITORIO.	3.3.1. Información Estadística (Fortalecimiento Institucional)	3.3.1.1. Fortalecimiento institucional	Incrementar en el territorio 5 puntos el índice de Desempeño Institucional de la Entidad.	índice de desempeño institucional	%	53,60%	85%	Incrementar los programas implementados para la gestión estratégica del talento humano con base en el autodiagnóstico PETH. (Sistema de Información y Gestión del Empleo Público SIGEP, Teletrabajo, horarios flexibles, programa Servimos, entorno laboral saludable, discapacidad, bilingüismo, etc.) (Política de Talento Humano - dimensión 1)	Número de programas implementados para la gestión estratégica del talento humano con base en el autodiagnóstico	Unidad		-
TRUJILLO	TRUJILLO TERRITORIO DE PAZ Y BUEN GOBIERNO	GOBIERNO TERRITORIAL	PROMOCIÓN DE BUEN GOBIERNO	Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades para la gestión de la entidad territorial	Medición de desempeño municipal	%	49,16	55	Servicio de fortalecimiento y optimización a la gestión pública	Estrategias de fortalecimiento de capacidades implementado	NÚMERO	0	4
YOTOCO	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, EMPLEO, DESARROLLO SOSTENIBLE Y	GOBIERNO TERRITORIAL	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICA Y RESPETO POR LOS DERECHOS		ÍNDICE DE DESEMPEÑO INTEGRAL				FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	NÚMERO DE ACTIVIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL	#	-	16

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
	EMPRESARIADO		HUMANOS Y DIVERSIDAD DE CREENCIAS							DESEMPEÑO INTEGRAL			
YOTOCO	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, EMPLEO, DESARROLLO SOSTENIBLE Y EMPRESARIADO	GOBIERNO TERRITORIAL	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICA Y RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS Y DIVERSIDAD DE CREENCIAS		APOYO AL MIPG				ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PROPIAS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA	NÚMERO DE ACTIVIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO INTEGRAL	#	-	4
YOTOCO	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, EMPLEO, DESARROLLO SOSTENIBLE Y EMPRESARIADO	GOBIERNO TERRITORIAL	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICA Y RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS Y DIVERSIDAD DE CREENCIAS		MEJORAMIENTO DEL IDI, FURAG, SUI EN EL PROCESAMIENTO DE DIMENSIONES MIPG Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL				EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL MIPG Y REPORTES A PLATAFORMAS FURAG, SUI, SIRECI ANUAL	NÚMERO DE ACTIVIDADES PARA EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	#	-	4
CANDELARIA	Línea Estratégica: Gobierno territorial.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO		índice de desempeño integral municipal	%	72,5%	85,0 %	Documentos planeación	Sistema de GESTIÓN implementado	#	-	4
EL CERRITO	DIMENSIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	SECTOR FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PROGRAMA: EL CERRITO MEJOR PLANIFICADO Y ARMÓNICO EN LA REGIÓN	Modernizar la prestación del servicio públicos con Servidores Públicos capacitados y enfocados en la satisfacción del cliente	Número de Capacitaciones realizadas en el marco del Plan Integral de Capacitación PIC	Número de Capacitaciones realizadas en el marco del Plan Integral de Capacitación PIC	-	30 capacitaciones realizadas en el marco del Plan Integral de Capacitación PIC		# de capacitaciones	#	-	30

Departamento Administrativo de Planeación

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENI O
DAGUA	EJE 4 GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIBLE	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	APOSTEMOS A CRECER POR UN DAGUA CON BUEN GOBIERNO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.	Aumentar, durante el cuatrienio, calificación Medición Desempeño Municipal en un 3% incluyendo los componentes de gestión y resultados además del institucional	Medición de Desempeño Municipal incluyendo los componentes de gestión y resultados además del institucional	%	-	3	MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL-MIPG		66,7	71,7
FLORIDA	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: FLORIDA AVANZA UNIDA, EFICIENTE Y RESPONSABLE	Sector Institucional: Florida Avanza hacia el Buen gobierno	Programa: Prácticas para un buen gobierno	Fortalecer la gestión del gobierno territorial y su capacidad institucional para contribuir al desarrollo de las funciones asignadas en el marco de sus competencias y el cumplimiento responsable de los compromisos adquiridos.	Número de herramientas para la implementación de las estrategias de las políticas de gestión y desempeño del MIPG ejecutadas	#	1	2	Ejecutar 2 herramientas para la implementación de las estrategias de las políticas de gestión y desempeño del MIPG	Número de herramientas para la implementación de las estrategias de las políticas de gestión y desempeño del MIPG ejecutadas	#	1	2
LA CUMBRE	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: GOBIERNO PARTICIPATIVO Y TRANSPARENTE PARA TODOS.	GOBIERNO TERRITORIAL		Capacitar el recurso humano de la Alcaldía para mejorar los procesos administrativos y fortalecimiento de la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.	Mejoramiento del índice de Desempeño Institucional IDI- FURAG y suite en el procesamiento o de dimensiones MIPG y desempeño institucional.	%	42,80%	80%		Funcionarios capacitados	#	-	19
LA CUMBRE	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: GOBIERNO PARTICIPATIVO Y TRANSPARENTE PARA TODOS.	GOBIERNO TERRITORIAL		Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para garantizar que los procesos y procedimientos de la administración municipal se encuentren dentro de la legalidad y transparencia.	Apoyo al modelo integrado de gestión MIPG	#	1	2		Número de mecanismos implementados mediante asistencias técnicas que permitan verificar el cumplimiento de planes programas y proyectos	#	1	2

MUNICIPIO	LÍNEA ESTRATÉGICA	SECTOR	PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR/B IENESTAR	UNID AD	LÍNEA BASE	MET A	PRODUCTO	INDICADOR DE PRODUCTO	UNID AD	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
PRADERA	EJE PRADERA NOS UNE EN PAZ, SEGURIDAD Y GOBERNABILIDAD	Sector Fortalecimiento Institucional	PROGRAMA: PRADERA NOS UNE EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GOBERNABILIDAD PARTICIPATIVA	Contar con procesos eficientes, ágiles y actualizados de soporte a la planeación y gestión del desarrollo de la función pública		#	16	12	Capacitación para los funcionarios de la Administración Municipal	NÚMERO DE CAPACITACIONES	#	16	12
VIJES	EJE 4: UN GOBIERNO PARA TODOS LOS CIUDADANOS	GOBIERNO TERRITORIAL	Programa 10.1. Fortalecimiento del capital humano para atender las funciones y obligaciones de la Administración	Implementación del Banco de Proyectos de Vijes mediante el desarrollo de capacitaciones en el fortalecimiento de las capacidades de la Administración Municipal para la estructuración, formulación y seguimiento de proyectos, y para la evaluación del impacto económico y social de los mismos.					Servicio de apoyo para la transferencia y/o implementación de metodologías de aumento de la productividad	Funcionarios del sector capacitados en las metodologías de aumento de la productividad	# DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS		40

6.4. Resumen de desempeño institucional.

Índice de Desempeño Fiscal.

En términos generales, todos los promedios, por grupos de capacidades iniciales, desmejoraron entre el 2020 y el 2021, ubicándose, en un rango interpretativo de “riesgo”. A grandes rasgos, esto significa que están “en riesgo de déficit o presentan alto endeudamiento o fallas en su reporte de deuda. Tienen alta dependencia de las transferencias y bajos niveles de inversión en FBK” (DNP, 2020). La única excepción es La Cumbre que se ubica en la categoría vulnerable, “lo cual significa que pueden cumplir límites legales de deuda y gasto, pero aún tienen alta dependencia de las transferencias y bajos niveles de inversión en FBK” (DNP, 2020). Más aún, la alta dependencia de las transferencias de la Nación, la baja inversión en formación bruta de capital fijo -FBKF, los problemas para la generación de ingresos de libre destinación y la falta de actualización catastral son algunas de las causas del resultado general. Queda en evidencia que la dimensión de resultados tiene menor desempeño, si se compara con la de gestión. De igual manera, todos los municipios considerados están por debajo del desempeño departamental.

Índice de Desempeño Institucional

En general, de los 19 municipios, 14 se encuentran por debajo del promedio del grupo par en alguna de las 7 dimensiones del Índice de Desempeño Institucional. Esto plantea que en las dos subregiones (centro y sur) existe todavía un margen de mejora importante en la adecuada gestión y planeación de la administración pública. Además, cabe resaltar que existen desempeños dispares en las dimensiones dentro de cada municipio, lo cual muestra que se pueden realizar estrategias de mejora que permitan un desempeño integral de la aplicación de las diversas dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). También se resalta la dimensión de gestión del conocimiento como una de las dimensiones con mayor oportunidad de mejora en los 19 municipios.

Medición del Desempeño Municipal.

Queda evidenciado que el desempeño del componente de gestión debe fortalecerse, si se compara con el de resultados. Esto significaría fortalecer los subcomponentes de movilización de recursos propios, ejecución de recursos, gobierno abierto y transparencia, uso y recaudo por instrumentos de Ordenamiento Territorial (OT). Se rectifican los resultados arrojados por el IDF, en donde se recalca la necesidad de fortalecer elementos relacionados con la movilización propia de recursos y el uso y recaudo por instrumentos de OT.

Seguimiento a Planes de Desarrollo (Eficacia).

De los 19 municipios abordados, en el análisis de los resultados de la medición de eficacia realizada por el DNP del año 2021, (4) presentan rango Bajo (15,79%): Calima - El Darién, La Cumbre y Pradera; (2) rango Crítico (10,53%): El Cerrito y Restrepo; (1) rango Medio (5,26%): Ginebra; (4) rango Satisfactorio (21,05%): Andalucía, Bugalagrande, Candelaria y Guacarí;

finalmente (9) rango Sobresaliente (47,37%): Caicedonia, Dagua, Florida, Riofrío, San Pedro, Sevilla, Trujillo, Vijes y Yotoco. En conclusión, el 52,63% de los municipios requieren de procesos que ayuden al cumplimiento de los municipios de sus Planes de Desarrollo municipales, con un esfuerzo mayor en los rangos Bajo, Crítico y Medio (31,58%), por su lado el 21,05% si bien presenta un rango Satisfactorio requiere mejorar para posicionarse en el rango superior. A pesar de que el 47,37% de los municipios presentan el rango superior ello no quiere decir que todos sus procesos están al 100%, además requieren de control permanente de los procesos que permitan mantener el cumplimiento de sus planes de desarrollo para no desmejorar sus resultados, ejemplo de lo que no se quiere lo presenta el municipio de La Cumbre quién en el año 2020 poseía un rango Sobresaliente y para el año 2021 presentó rango Bajo.

Violencia y Conflictividad.

Para el promedio de los (19) municipios beneficiarios del proyecto y para el año 2021, las tasas de hurtos y de violencia intrafamiliar por cada cien mil habitantes, fueron las que mayores incidencias exhibieron. Sin embargo, la tasa de delitos sexuales estuvo por encima del promedio departamental. Asimismo, para los (19) municipios priorizados, estos tres indicadores también mostraron mayores incrementos porcentuales, entre el 2020 y el 2021, en comparación con el comportamiento del departamento. En términos generales, los municipios de la subregión Sur tuvieron incidencias superiores que la subregión Centro, para el 2021, en cuanto se refiere la extorsión, los hurtos y la violencia intrafamiliar; mientras que las incidencias de delitos sexuales y homicidios fue superior para la subregión Centro, en comparación con la Sur.

El comportamiento específico de los municipios permitió entrever que, dentro de la subregión Centro, Restrepo tuvo las mayores incidencias en delitos sexuales y homicidios, mientras que Riofrío lideró los casos de extorsión por cada cien mil habitantes; Calima - El Darién lideró la incidencia en hurtos y San Pedro la violencia intrafamiliar. En referencia a los municipios de la subregión Sur, Vijes tuvo las mayores incidencias de delitos sexuales y extorsiones; Candelaria lideró las tasas netas de violencias relacionadas con homicidios, hurtos y violencia intrafamiliar.

Queda en evidencia que en la subregión centro hubo cuatro (4) municipios con alta incidencia del conflicto armado según el IICA durante el 2019, estos fueron: Caicedonia, Guacarí, San Pedro y Sevilla. Por otro lado, la subregión Sur se caracterizó por tener tres (3) municipios con una alta incidencia: Candelaria, El Cerrito y Vijes. En cuanto al IRV, los dos municipios que hacen parte de los municipios PDET (zona Alto Patía-Norte del Cauca) fueron los que mostraron los índices de riesgo más altos: Florida (0,36, clúster medio) y Pradera (0,28, clúster medio). Asimismo, Trujillo obtuvo una calificación de riesgo de (0,28), ubicándose en el clúster medio. Andalucía, Riofrío y San Pedro todos obtuvieron puntaje de (0,25), por ende, también se ubicaron en el clúster de resultados medio. La descripción sobre el Índice de Amenaza Municipal por Presencia de Cultivos Ilícitos de Coca mostró que únicamente Dagua y Calima - El Darién se encontraban amenazados por la presencia de cultivos ilícitos de coca durante el 2021. En referencia a los municipios catalogados dentro de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC),

de los priorizados por el proyecto, hay siete (7); estos son: Caicedonia, Calima - El Darién, Dagua, Florida, Pradera, Riofrío y Yotoco.

7. POBLACIÓN AFECTADA Y BENEFICIADA

La población afectada en este proyecto hace referencia a los servidores públicos de las administraciones municipales de los 19 municipios a beneficiar. En este sentido, la población afectada corresponde a un total de **4.906 personas** de acuerdo con la información del año 2021 en Función Pública. La siguiente tabla presenta la información por género y edad:

Tabla 31. Población afectada por género y etaria.

CLASIFICACIÓN	DETALLE	No. DE PERSONAS
Género	Masculino	2.522
	Femenino	2.384
Etaria	0 a 14 años	0
	15 a 19 años	260
	20 a 59 años	4.121
	Mayor a 60 años	525

Fuente: Función Pública (2021).

- Población beneficiada.

La población beneficiada en este proyecto hace referencia al total de servidores públicos de las administraciones municipales de los 19 municipios a beneficiar. En este sentido, la población beneficiaria corresponde a un total de **4.906 personas** de acuerdo con la información del año 2021 en Función Pública. La siguiente tabla presenta la información por género y edad:

Tabla 32. Población beneficiada por género y etaria.

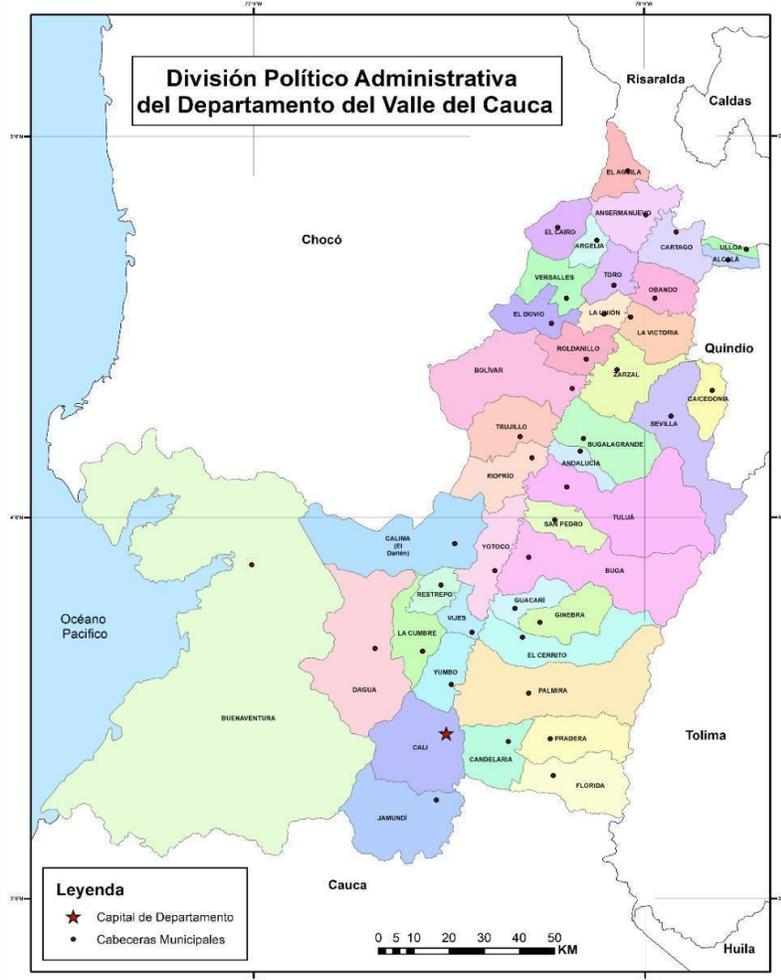
CLASIFICACIÓN	DETALLE	No. DE PERSONAS
Género	Masculino	2.522
	Femenino	2.384
Etaria	0 a 14 años	0
	15 a 19 años	260
	20 a 59 años	4.121
	Mayor a 60 años	525

Fuente: Función Pública (2021).

8. 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 km² 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.

Figura 44. Mapa Departamento del Valle del Cauca



El proyecto se plantea ejecutar en 19 municipios de las subregiones centro y sur, como son: Andalucía, Bugalagrande, Caicedonia, Calima Darien, Candelaria, Dagua, El Cerrito, Florida, Ginebra, Guacarí, La Cumbre, Pradera, Restrepo, Riofrío, San Pedro, Sevilla, Trujillo, Vijes y Yotoco, como se puede observar en el mapa que se presenta a continuación.

Figura 44. Mapas Departamento del Valle del Cauca subregiones centro y sur.





Nota. Fuente: Tomado del *Documento Técnico Bases del Plan de Desarrollo, Ordenanza 539 del 05 de Junio de 2020*.

9. OBJETIVOS

9.1. Objetivo General

Fortalecer el desempeño institucional en las entidades territoriales municipales de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca.

9.2. Objetivos Específicos

- Aumentar las capacidades institucionales de carácter administrativo, de buen gobierno y político, para orientar procesos estratégicos, misionales de apoyo y de control.
- Generar procesos de articulación subregional para el desarrollo territorial.

Figura 45. Árbol de Objetivos



10. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

10.1. Identificación de los participantes

Tabla 32. Identificación de los participantes,

ACTOR	ENTIDAD	POSICIÓN	INTERESES O EXPECTATIVAS	CONTRIBUCIÓN O GESTIÓN
Departamental	Valle del Cauca	Cooperante	Fortalecer las capacidades institucionales de las entidades territoriales.	Financiera y técnica
Municipal	1.ANDALUCÍA 2.BUGALAGRANDE 3.CAICEDONIA 4.CALIMA - DEL DARIÉN 5.CANDELARIA 6.DAGUA	Beneficiario	Incrementar sus capacidades institucionales.	Participar activamente en la ejecución del proyecto.

7.EL CERRITO
8.FLORIDA
9.GINEBRA
10.GUACARÍ
11.LA CUMBRE
12.PRADERA
13.RESTREPO
14.RIOFRIO
15.SAN PEDRO
16.SEVILLA
17.TRUJILLO
18.VIJES
19.YOTOCO

Fuente: elaboración propia

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

11. DESCRIPCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

11.1. Alternativa 1.

Asistir técnicamente las entidades territoriales municipales de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca, mediante una estrategia para el fortalecimiento de capacidades institucionales necesarias para la consecución de la planeación orientada a resultados.

Estrategias para el fortalecimiento organizacional y de gestión pública en 19 entidades territoriales del Valle del Cauca.

- Asistencia Técnica
- Documentos de Lineamientos Técnicos

11.2. Alternativa 2

Formación informal a los funcionarios públicos de las administraciones municipales, enfocada en el fortalecimiento de los indicadores de desempeño institucionales.

Selección alternativa.

Frente a las alternativas propuestas, la Alternativa 1, permite mediante la asistencia técnica fortalecer el trabajo de los servidores públicos de las alcaldías de los municipios beneficiados, lo que permite aumentar las capacidades en las labores del día, generar habilidades y competencias en los temas priorizados y dejar capacidad instalada en las entidades. Por otro lado, la Alternativa No 2, se enfoca en los conocimientos de temas de gestión pública mediante seminarios de formación informal, y no deja valor agregado al fortalecimiento de las capacidades institucionales, por tal motivo, se selecciona la Alternativa No 1.

12. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (DOCUMENTO ADJUNTO)

La alternativa propuesta nace del aprovechamiento de la primera experiencia del proyecto FCI de 2021-2022, teniendo en cuenta las oportunidades de mejora y fortalezas identificadas por los actores involucrados en su ejecución. Se proponen dos componentes principales, donde en el primero se refleja la articulación de seminarios de cualificación y asesorías en un proceso lógico que permita a los funcionarios recibir y apropiarse de los contenidos de una temática en específica y, luego, recibir asesoría especializada sobre procesos puntuales que respondan a las necesidades de las entidades municipales y deje un producto tangible que permita a la alcaldía tener la posibilidad de consulta para futuros procesos. Seguidamente, en un tercer componente, se encuentra la generación de conocimiento investigativo mediante tres actividades: primero la propuesta de documentos orientadores que den lineamientos sobre acciones a implementar por parte de las alcaldías que les permita a los territorios crecer como subregión (centro y sur) a través de la consolidación de esquemas asociativos; segundo, la propuesta de un modelo de participación social desde la identificación del diálogo como medio para crear entornos de paz y, en tercer lugar, la innovación de políticas que fortalezcan la implementación de la dimensión de la gestión del conocimiento. Finalmente, se proponen tres eventos grandes que permitan la socialización y difusión del proyecto, así como la articulación entre estado y academia en un espacio donde puedan intercambiar experiencias funcionarios e investigadores expertos para identificar dinámicas y procesos de fortalecimiento institucional. A continuación, se detalla las actividades por producto:

EL fortalecimiento de las capacidades de las alcaldías beneficiarias del proyecto FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS MUNICIPIOS DE LAS SUBREGIONES CENTRO Y SUR, DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA busca llevar a que mejoren sus indicadores de desempeño municipal. De igual manera, tendrá el mejoramiento y capacidades de las alcaldías para implementar espacios de asociatividad municipal, departamental y nacional, considerando el fomento de la consolidación de la paz territorial a partir del diálogo social e institucional, y una mejor gestión del conocimiento y de la innovación que permita procesos de toma de decisión fundamentados en datos e información objetiva.

Para lograr dichos fines, se realizarán 95 capacitaciones y 57 asesorías técnicas para intervenir, en promedio, a 15 servidores públicos de cada una de las 19 alcaldías pertenecientes a las subregiones centro y sur del Valle del Cauca, generando un total de 1425 certificaciones. Asimismo, se generarán lineamientos técnicos en aspectos como gestión del conocimiento, la innovación y la construcción de paz a partir de la participación social y procesos de asociatividad municipal. Complementariamente, se llevarán a cabo tres eventos que sirven, no solo como estrategia de difusión del proyecto, sino también, para animar un acercamiento entre la comunidad académica a las realidades de gestión administrativa local y territorial.

Se busca que lo anterior aporte, en el corto, mediano y largo plazo, no solo en los aspectos instrumentales mencionados, sino también al fortalecimiento de aspectos relacionados con la planificación de políticas públicas según las necesidades y problemas públicos específicos de los territorios en el tiempo, una mayor eficiencia administrativa, la creación y aprovechamiento de espacios de experimentación e investigación a partir de herramientas tecnológicas, la gestión de recursos para proyectos subregionales que permitan el desarrollo socioeconómico de las comunidades, la disminución de la incidencia de violencias y el aprovechamiento de las potencialidades productivas de los municipios beneficiarios.

Producto No. 1.1 ASISTENCIA TÉCNICA

Actividad No. 1.1.1 Realizar jornadas de cualificación en gestión pública.

La ejecución de los seminarios dirigidos a servidores públicos y dependencias de cada Entidad Territorial buscará, a través de un enfoque teórico-práctico, establecer espacios de construcción de conocimientos, entre servidores públicos y docentes, en el marco del *New Public Management*, buscando fortalecer las capacidades de gestión administrativa, buen gobierno y política relacional de (19) alcaldías 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 metodologías prácticas que aborden las situaciones concretas modélicas en el desarrollo de los procesos y procedimientos de las dependencias.

Subactividad 1.1.1.1 Elaborar diseño metodológico y de contenidos de cada una de las temáticas a desarrollar en el proyecto.

Subactividad 1.1.1.2 Realizar ejercicio participativo de selección de temáticas, a través de la identificación de las necesidades de cualificación y propuesta de cronograma para iniciar las jornadas de capacitación.

Subactividad 1.1.1.3 Elaborar y entregar Kit material de apoyo.

Subactividad 1.1.1.4 Implementar jornadas de cualificación.

Subactividad 1.1.1.5 Realizar medición de conocimientos previos y posteriores al seminario (test de conocimiento).

Subactividad 1.1.1.6 Realizar informe de sistematización del proceso de cualificación y generación de capacidades en el seminario.

Actividad No. 1.1.2 Implementar procesos de asistencias técnicas en temáticas de gestión pública.

Se realizarán (57) asistencias técnicas (3 por municipio), que consistirán en brindar acompañamiento a partir de la identificación de particularidades de las dependencias de las entidades territoriales, en los procesos que se desarrollan internamente, con relación a las temáticas impartidas en las asistencias técnicas de las (11) temáticas ofertadas por el proyecto.

Subactividad 1.1.2.1 Realizar análisis colaborativo para la selección de temáticas de asistencia técnica.

Subactividad 1.1.2.2 Elaborar diseño metodológico y operación referente a cada una de las temáticas a desarrollar en el marco de las asesorías técnicas.

Subactividad 1.1.2.3 Realizar jornada de selección de temáticas de asesoría, a través de la identificación de percepciones de los servidores públicos.

Subactividad 1.1.2.4 Realizar la asistencia técnica en las Entidades Territoriales.

Subactividad 1.1.2.5 Elaborar informe por asesoría.

Actividad No. 1.1.3 Crear un sistema multiplataforma (web y móvil) de formación en gestión pública.

Se creará un sistema multiplataforma de formación en gestión pública mediante el estilo de arquitectura de software Modelo Vista Controlador (MVC) que separa los datos de una aplicación, la interfaz de usuario y la lógica de control en tres componentes distintos. La multiplataforma comprende una plataforma web y una plataforma móvil. El sistema permite crear contenidos amigables con base en los conocimientos impartidos, tanto en los servicios de educación virtual como en los de asistencia técnica, facilita el uso tanto para los creadores de los cursos, los instructores y los administradores, así como para los usuarios en general.

Subactividad 1.1.3.1 Diseñar arquitectura MVC y modelo de base de datos.

Subactividad 1.1.3.2 Desarrollar los servicios de la multiplataforma (backend del servidor).

Subactividad 1.1.3.3 Desarrollar la plataforma web.

Subactividad 1.1.3.4 Desarrollar la plataforma móvil.

Subactividad 1.1.3.5 Diseñar y aplicar pruebas de la plataforma.

Subactividad 1.1.3.6 Realizar el despliegue y la apropiación de la plataforma.

Producto No. 2.1 DOCUMENTOS DE LINEAMIENTOS TÉCNICOS

Actividad No. 2.1.1 Desarrollar lineamientos para la gestión del conocimiento, propuesta de modelo de participación social para la construcción de paz territorial e incentivar procesos de asociatividad municipal a nivel de alcaldías.

A través de metodologías de investigación mixtas (cualitativo y cuantitativo) aplicadas en los municipios del Valle del Cauca, seleccionado para esta fase del proyecto, se construirán documentos de lineamientos técnicos para fortalecer los procesos de implementación de la gestión del conocimiento, modelo de participación social para la construcción de paz y procesos de asociatividad municipal a nivel de entidades territoriales. Buscando promover las relaciones Estado-Academia-Sociedad y Estado-Academia-Estado.

Estos documentos estarán enfocados en los municipios ZOMAC, los cuales son 7 de los 19 municipios participantes del proyecto. La presentación de los municipios ZOMAC se prioriza para este componente dado la incidencia histórica del conflicto armado durante los últimos años. Si bien los resultados de los indicadores han variado entre los diferentes años, los municipios elegidos en 2016 como las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado siguen presentando una dinámica similar pero cuya afectación ha disminuido y se diferencia de los otros municipios del departamento. El contexto, descripción del conflicto y la dinámica de violencia en el Valle del Cauca sumado a la presencia de actores armados en la zona han traído efecto y hechos victimizantes sobre el desplazamiento forzado, minas antipersona, violencia basada en género y reclutamiento. Por ende, se plantean documentos orientadores sobre modelo de participación ciudadana y asociatividad para superar los problemas propuestos. De igual manera, se trabajará con cada uno de los 19 municipios para fortalecer la implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento del MIPG con el objetivo de que las entidades territoriales puedan mejorar en los indicadores institucionales.

A continuación, se describen las características que cada lineamiento estratégico debe contener. (1) Una propuesta metodológica de cada experto líder de línea; (2) un diseño metodológico de recolección de datos; (3) definición de cronograma de actividades y recursos humanos necesarios para desarrollar los planes de trabajo de cada línea; (4) aplicación, sistematización y producción de lineamientos.

Subactividad 2.1.1.1 Realizar propuesta metodológica por parte de los expertos para cada línea estratégica: gestión del conocimiento, modelo de participación social para la construcción de paz y procesos de asociatividad municipal.

Subactividad 2.1.1.2 Elaborar instrumentos para la recolección de datos e información primaria y secundaria para cada línea estratégica.

Subactividad 2.1.1.3 Aplicar metodologías de recolección de datos en campo para cada línea estratégica en los municipios seleccionados del Valle del Cauca que contemple equipo técnico y logística.

Subactividad 2.1.1.4 Sistematizar datos e información recolectada en campo de cada línea estratégica en los municipios beneficiarios del Valle del Cauca.

Subactividad 2.1.1.5 Elaborar documentos de lineamientos técnicos para cada línea estratégica: gestión del conocimiento, modelo de participación social para la construcción de paz y procesos de asociatividad municipal.

Actividad 2.1.2. Socializar el proyecto y difundir sus resultados del proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales.

Se realizarán dos eventos: el primero, un evento de socialización y el segundo, evento de cierre. El primer evento tendrá el objetivo de hacer apertura y socializar los contenidos del proyecto de fortalecimiento institucional. El segundo, tendrá el objetivo de presentar resultados de la ejecución del proyecto con las entidades territoriales beneficiarias. Estos eventos servirán como herramienta de difusión que permitan a los asistentes tener la oportunidad de conocer los diferentes alcances del proyecto, el impacto y la metodología de trabajo con las entidades beneficiarias para el desarrollo y crecimiento de sus fortalezas institucionales.

Subactividad 2.1.2.1. Realizar la socialización del proyecto de fortalecimiento de las capacidades institucionales con la participación de servidores públicos de las entidades territoriales beneficiadas.

Subactividad 2.1.2.2. Realizar el evento de cierre de difusión de resultados y experiencias significativas del proyecto de fortalecimiento de las capacidades institucionales con la participación de servidores públicos de las entidades territoriales beneficiadas.

Actividad 2.1.3. Realizar Panel de Expertos para la innovación de la gestión pública que permita la articulación academia - estado para identificar procesos de fortalecimiento institucional.

Con la idea de posicionar al departamento del Valle del Cauca como un centro de pensamiento en la nueva gestión pública, se llevará a cabo un Panel de Expertos, que se desarrollará de la mano de expertos nacionales e internacionales en relación con las capacidades institucionales (gestión administrativa, buen gobierno y relacionamiento político). El objetivo del Panel es construir un laboratorio de trabajo que parta de las realidades de las capacidades institucionales de cada una de las (19) entidades territoriales para arrojar, a manera de conclusiones, lineamientos para la mejora de cada una de ellas.

Subactividad 2.1.3.1 Desarrollar evento de Panel de Expertos del Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales.

Subactividad 2.1.3.2 Realizar documento derivado del Panel de Expertos para la innovación de la gestión pública que permita la articulación academia - Estado y que identifique procesos de fortalecimiento institucional de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca.

Actividad 2.1.4 Diseñar y estructurar material físico pedagógico para las entidades territoriales.

Se diseñará, actualizará y estructurará el material físico didáctico y pedagógico “Caja de Herramientas”, como herramienta para el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales en las (11) temáticas desarrolladas por el proyecto (guía ABC y docente), (1) cartilla FCI, (1) manual de usuario, (4) mapas, separador de libros y dispositivo USB con diseño del proyecto. De esta manera, se establecerán instrumentos de apoyo permanente del que se pueden tomar elementos e instrumentos metodológicos para cada situación o contexto particular de cada Entidad Territorial.

Subactividad 2.1.4.1 Desarrollar y diseñar material de caja de herramientas (11 guías ABC, manual de usuario, cartilla FCI, 4 mapas, separador, USB y caja).

Subactividad 2.1.4.2 Realizar impresión y ensamblaje del material pedagógico.

Subactividad 2.1.4.3 Realizar la distribución de las cajas de herramientas en las entidades territoriales.

13. METODOLOGÍA PARA LA CUALIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

13.1. Capacitar 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:

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- Rendición de Cuentas.
- Participación Ciudadana.
- Finanzas Públicas Territoriales.
- Contratación Estatal (Implementación de SECOP II).
- Gerencia Pública.
- Políticas Públicas.
- Formulación de proyectos para gestión de recursos de inversión pública.
- Gestión del Riesgo.
- Cooperación Internacional para el Desarrollo en la gestión pública territorial.
- Analítica institucional para la toma de decisiones en el sector público.

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. Adicionalmente, 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 con la pedagogía de cada seminario per se.

La intensidad horaria para los eventos se presenta a continuación:

Tabla 33. 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. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Objetivo General:

Brindar bases y lineamientos para 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 para 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 diálogo 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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
- Organización del SUIFP Territorio y el banco de proyectos, en el marco de SECOP II.

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.
- Banco de Proyectos acorde a SECOP II.
- Organización del SUIF de acuerdo con lo establecido en SECOP II.

6. 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.

7. 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 para emplear. Se seguirán los siguientes módulos en el curso:

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

8. Formulación de proyectos para gestión de recursos de inversión pública.

Objetivo general: brindar conocimientos sobre la formulación de proyectos de inversión y los requisitos necesarios para la presentación de proyectos al Sistema General de Regalías, Sistema General de Participaciones y otras fuentes de financiación pública.

Objetivo de aprendizaje:

- Conocer los conceptos fundamentales de la formulación de proyectos.
- Comprender la metodología asociada a la formulación de proyectos.
- Identificar los formatos requeridos para la presentación de proyectos de inversión al Sistema General de Regalías.

Metodología:

La metodología plantea clases magistrales y trabajo autónomo por parte de los participantes de tal forma que se den espacios para la comprensión práctica y teórica de la formulación de proyectos.

9. Gestión del riesgo

Objetivo general: brindar conocimientos, teóricos y metodológicos, sobre el manejo y la gestión del riesgo en sus distintas dimensiones, lo cual le permita a la entidad territorial incluir la gestión del riesgo en transversalmente en la administración de los recursos públicos y en la ejecución y formulación de proyectos de inversión.

Objetivo de aprendizaje:

- Conocer y describir el concepto de riesgo de desastres.
- Sensibilizar sobre la importancia de la adecuada gestión del riesgo de desastres en la administración pública.
- Identificar el marco normativo que abarca la gestión de riesgo de desastres en Colombia.
- Conocer las herramientas y metodologías para el análisis y evaluación del riesgo en proyectos de inversión.

Metodología:

La metodología implica intervenciones magistrales y reflexiones alrededor de la gestión del riesgo de desastres, profundizando en ejemplos y estudios de caso del propio municipio o de otros que permitan comprender la temática. También se tienen ejercicios prácticos para la inclusión de la gestión del riesgo en la formulación de proyectos de inversión en el municipio.

10. Cooperación Internacional para el Desarrollo en la gestión pública territorial.

Objetivo General: el objetivo principal de la temática es analizar la estrategia nacional de cooperación para Colombia en el marco de la gestión pública territorial.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar la cooperación internacional para el desarrollo y las diferentes modalidades de cooperación internacional
- Analizar los lineamientos de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019 -2022.
- Identificar los principales organismos de cooperación internacional y sus modalidades.

Metodología

El aprendizaje de cooperación internacional para el desarrollo se basa en dos componentes uno teórico y práctico. El primero consiste en la revisión de los lineamientos de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, las principales modalidades de cooperación internacional y las entidades que en los últimos años han realizado cooperación internacional con Colombia. Por otra parte, el componente práctico consiste en la revisión de diferentes convocatorias por cooperante y la priorización de programas y proyectos de las entidades territoriales y posibles entidades cooperantes.

11. Analítica institucional para la toma de decisiones en el sector público.

Objetivo General: potencializar la objetividad de los procesos de toma de decisiones en las entidades territoriales beneficiarias, a partir del uso de datos e información.

Objetivo de aprendizaje:

- Hacer una definición integral del concepto de analítica institucional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Clarificar la importancia de una cultura, es decir, de la difusión, socialización y apropiación de valores para el análisis, en el marco de la gestión del conocimiento y la innovación.
- Resaltar la importancia de los repositorios de información para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las principales tipologías de datos (operativos, misionales y externos).
- Definir los diferentes modelos de análisis (económicos, de dinámica de sistemas, simulación de eventos discretos y simulación de agentes) que pueden ser utilizados por los servidores públicos para el fortalecimiento de la toma de decisiones, considerando la mayor cantidad de evidencia posible.
- Distinguir la composición del componente (índice) de analítica institucional como parte de la medición de la política de gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG, considerando sus categorías, criterios y elementos de valoración, según el formato de autodiagnóstico proporcionado por Función Pública.

Metodología:

Se propone partir desde un enfoque magistral para facilitar la construcción de una base sólida de conceptos que se refieren a la analítica institucional, de manera que se pueda enmarcar el aprendizaje dentro de la gestión del conocimiento y la innovación, y del MIPG. Después de ello, se pretende hacer un ejercicio práctico de autodiagnóstico a partir del componente de la analítica institucional (parte del formato de autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación de Función Pública), para que, no solo haya una distinción de sus elementos, sino también una familiarización e identificación del estado de este índice, según la propia percepción de los servidores públicos. Lo anterior, permitirá trazar una ruta de mejoramiento, al incentivar la formulación de acciones y estrategias.

13.2. Jornadas de asistencia técnica.

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 esta, se plantea que la metodología a utilizar en las jornadas de acompañamiento de forma presencial.

Las entidades deberán beneficiarse de mínimo 4 jornadas de acompañamiento por cada temática que seleccionaron de las propuestas por el proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales:

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Rendición de Cuentas.
- Participación Ciudadana.
- Finanzas Públicas Territoriales.
- Contratación Estatal (Implementación de SECOP II).
- Gerencia Pública.
- Políticas Públicas.
- Formulación de proyectos para gestión de recursos de inversión pública.
- Gestión del Riesgo.
- Cooperación Internacional para el Desarrollo en la gestión pública territorial.
- Analítica institucional para la toma de decisiones en el sector público.

Las jornadas de acompañamiento serán dirigidas para el grupo de trabajo, jefe de área, o personas designadas por la mesa técnica previamente realizada. El acompañamiento técnico lo realizará un profesional idóneo en el área de la temática a impartir, con experiencia en capacitaciones y/o acompañamiento en temáticas relacionadas.

14. MARCO NORMATIVO

- **Leyes**

Ley 80 de 1993: “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”

Ley 152 del 15 de julio de 1994: "Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”

Ley 179 del 30 de diciembre de 1994: "Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto”.

Ley 225 del 20 de diciembre de 1995: "Por la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto”.

Ley 344 del 27 de diciembre de 1996: "Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”.

Ley 819 de 2003: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones

Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993.

Ley 1530 de 2012: "Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías”.

Ley 1593 de 2012: “Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2013”.

Ley 1606: "Por la cual se decreta el Presupuesto del Sistema General del de Regalías para el bienio del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014”.

- **Decretos**

Decreto 359 de febrero 22 de 1995: "Por el cual se reglamenta la Ley 179 de 1994”.

Decreto 111 del 15 de enero de 1996: "Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto”.

Decreto 0568 del 21 de marzo de 1996: "Por el cual se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación”.

Decreto 630 del 2 de abril de 1996: "Por el cual se modifica el Decreto 359 de 1995”.

Decreto 2260 del 13 de diciembre de 1996: "Por el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996"

Decreto número 4730 de 2005: "Por el cual se reglamentan normas Orgánicas del presupuesto". Artículo 3º. Seguimiento del Marco Fiscal a Mediano Plazo. Artículo 10. Elaboración del marco de Gasto a Mediano Plazo.

Decreto 2844 de 2010: "Por el cual se reglamentan normas orgánicas de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo -Sistema Unificado de Inversión Pública."

Decreto 1949 de 2012: "Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones".

Decreto 2715 de 2012: "Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2013, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos".

Decreto 1082 de 2015: "por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional"

- **Resoluciones**

Resolución 0252 de 2012: "Por la cual se establece la metodología para la formulación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías".

Resolución 1450 de 2013: "Por la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación y de los Presupuestos Territoriales".

- **Marco normativo específico.**

LEY 1955 DE 2019: "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad"

LEY 2056 DE 2020: "Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías."

LEY 1942 DE 2018: "Por la cual se decreta el presupuesto del Sistema General de Regalías, el bienio del 1º de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020."

ORDENANZA 513 DE 2019: "Ordenanza POTD Valle del Cauca"

15. TALENTO HUMANO.

Tabla 34. Equipo mínimo requerido.

Equipo Técnico Mínimo Requeridos para los componentes	Cantidad	Perfil
Director de Proyecto	1	Profesional en administración de empresas y/o ingeniería industrial y/o economía con especialización en gerencia de logística o gerencia de proyectos con experiencia de cinco (5) años en proyectos, dirección, coordinación, asesoría y/o acompañamiento técnico de proyectos relacionados con temas de Fortalecimiento Institucional de entidades públicas del orden nacional y territorial.
Profesional especializado	1	Profesional en el área de Economía y/o administración de empresas y/o contaduría, con estudios de posgrado a nivel de especialización y/o maestría como candidato a grado o terminada en gerencia de proyectos con experiencia mínima de dos (2) años efectuando actividades de elaboración, capacitación, evaluación, seguimiento, control, orientación y/o medición de proyectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades institucionales de entidades públicas del orden territorial.
Profesional administrativo y financiero	1	Profesional en economía y/o administración de empresas y/o administración financiera con experiencia mínima de tres (3) años como coordinador o profesional administrativo y financiero y/o análisis y recolección de datos en proyectos relacionados con fortalecimiento de capacidades institucionales
Profesional de apoyo técnico	3	Profesional en la disciplina de ciencias sociales y/o ciencias políticas con posgrado terminada o en curso a nivel de especialización y/o maestría en áreas de conocimiento de economía, administración, contaduría y afines con experiencia mínima de dos años (02) como profesional de apoyo y/o seguimiento y/o acompañamiento de recolección de datos, procesamiento de datos y análisis de información en proyectos sociales y/o de fortalecimiento institucional.
Abogados	1	Profesional en Derecho, con posgrado a nivel de especialización y/o maestría en el área de derecho y afines con experiencia mínima de cuatro (4) años en acompañamiento jurídico en proyectos de desarrollo social y/o fortalecimiento institucional.

15. ANÁLISIS DE RIESGOS

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad e impacto	Efectos	Medidas de mitigación
1-Propósito (Objetivo general)	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)	Operacionales	Resistencia por parte de los funcionarios para participar en las jornadas de formación y de acompañamiento.	Probabilidad: 2. Improbable Impacto: 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	Probabilidad: 2. Improbable Impacto: 3. Moderado	Retrasos en la ejecución del proyecto.	Contar con la presencia de autoridades competentes.
3-Actividad	Sanitarios	Emergencias de salud pública por la posibilidad de contagios que impliquen confinamientos estrictos.	Probabilidad: 1. Raro Impacto: 4. Mayor	Retrasos en la ejecución de las actividades programadas.	Implementación de protocolos de bioseguridad.
	Administrativos	Incumplimiento en la entrega de informes de avance de ejecución del proyecto.	Probabilidad: 2. Improbable Impacto: 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 tecnológico: químicos, eléctricos, mecánicos, térmicos	Dificultades en las redes de fenómenos de origen interconexión que permitan un funcionamiento adecuado en la implementación y ejecución de térmicos	Probabilidad: 2. Improbable. Impacto: 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.

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	del	Probabilidad e Impacto	Efectos	Medidas de mitigación
	las plataformas digitales.				
Asociados a fenómenos de origen humano no intencionales: aglomeración de público	Manifestaciones y aglomeraciones que impiden la movilidad intermunicipal, o afectación en municipios por presencia de conflicto armado.		Probabilidad: 1. Raro Impacto: 2. Menor	Dificultades para el debido desarrollo y ejecución del proyecto.	Reprogramación de jornadas.
Asociados a fenómenos de origen natural: atmosféricos, hidrológicos, geológicos, otros.	Inundaciones, derrumbes, ola invernal que impide la llegada al municipio o la asistencia de funcionarios a las jornadas.		Probabilidad: 3. Moderado Impacto: 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 con lo plasmado en el proyecto y el cronograma.		Probabilidad: 3. Moderado Impacto: 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).

16. INGRESOS Y BENEFICIOS

Ahorro de los funcionarios públicos en cursos de formación en temáticas de gestión institucional

Tipo: Beneficios

Medido a través de: Pesos

Bien producido: Otros

Razón Precio Cuenta (RPC): 0.80

Periodo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	1.425,00	\$2.050.000,00	\$2.921.250.000,00
2	1.425,00	\$2.100.000,00	\$2.992.500.000,00
3	1.425,00	\$2.150.000,00	\$3.063.750.000,00
4	1.425,00	\$2.200.000,00	\$3.135.000.000,00

02 - Totales

Periodo	Total beneficios	Total
1	\$2.921.250.000,00	\$2.921.250.000,00
2	\$2.992.500.000,00	\$2.992.500.000,00
3	\$3.063.750.000,00	\$3.063.750.000,00
4	\$3.135.000.000,00	\$3.135.000.000,00

16. PRESUPUESTO

N	OBJETIVO ESPECÍFICO	N	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	N	ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIGENCIA 2022	VIGENCIA 2023
1	Aumentar las capacidades institucionales de carácter administrativo, buen gobierno y político para orientar procesos estratégicos, misionales de apoyo y de control.	1.1	ASISTENCIA TÉCNICA	Número de entidades, organismos y dependencias	19	1.1.1	Realizar jornadas de capacitación en gestión pública	95	Número	\$ 13.416.039	\$ 1.274.523.700	\$ 350.000.000	\$ 924.523.700,00
						1.1.2	Implementar procesos de asistencia técnica en temáticas de gestión pública	57	Documento	\$ 15.156.704	\$ 863.932.105	\$ 300.000.000	\$ 563.932.105,00
						1.1.3	Crear un sistema multiplataforma (web y móvil) de formación en gestión pública	1	Sistema	\$ 764.370.000	\$ 764.370.000	\$ 300.000.000	\$ 464.370.000,00
2	Generar procesos de articulación subregional para el desarrollo territorial.	2.1	Documentos de lineamientos técnicos	Número de documentos	15	2.1.1	Desarrollar lineamientos para la gestión del conocimiento, propuesta de modelo de participación social para la	3	documento	\$ 455.804.893	\$ 1.367.414.680	\$ -	\$ 1.367.414.680,00

17. CRONOGRAMA

N	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		ETAPA PRE CONTRACTUAL				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	CIERRE			
1.1.1	Realizar jornadas de cualificación en gestión pública					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
1.1.2	Implementar procesos de asistencias técnicas en temáticas de gestión pública					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
1.1.3	Crear un sistema multiplataforma (web y móvil) de formación en gestión pública					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
2.1.1	Desarrollar lineamientos para la gestión del conocimiento, propuesta de modelo de participación social para la construcción de paz territorial e incentivar procesos de asociatividad municipal a nivel de alcaldías.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
2.1.2	Socializar el proyecto y difundir resultados del proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
2.1.3	Realizar Panel de Expertos para la innovación de la gestión pública que permita la articulación academia - estado para identificar procesos de fortalecimiento institucional.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
2.1.4	Diseñar y estructurar material físico pedagógico para las entidades territoriales.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
ADMINISTRACIÓN						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
REALIZAR INTERVENTORÍA						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

18. JUSTIFICACIÓN SOLICITUD VIGENCIAS FUTURAS

Teniendo en cuenta que el proyecto FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LOS MUNICIPIOS DE LAS SUBREGIONES CENTRO Y SUR, DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA está incluido en el Capítulo independiente de inversiones con cargo a los recursos del sistema general de regalías – SGR y que es el resultado de un ejercicio de participación ciudadana articuladas y priorizadas técnicamente, garantizando además que cuenta con una fuente de financiación viable, factible y pertinente y que le apunta a cumplir con las metas del plan de Desarrollo “Valle Invencible”.

Con el desarrollo de este proyecto que tiene como objetivo “Fortalecer el desempeño institucional en las entidades territoriales municipales de las subregiones centro y sur del Valle del Cauca”, y que se centra en el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales, necesarias para un buen gobierno y la mejora continua 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 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.

Este proyecto se pretende financiar con recursos del Sistema General de Regalías - Asignación para la Inversión Regional 60% para la vigencia 2022 con un monto de \$1.014.606.345 y con SGR - Asignación para la inversión regional 60% con un monto de \$5.749.435.958 de la vigencia 2023. Teniendo en cuenta que el proyecto afecta presupuestos de vigencia 2023 se requerirá de autorización de vigencias futuras, en el marco de lo dispuesto en la Ley 2056 de 2020, Artículo 158. *“Vigencias futuras para las Asignaciones Directas de regalías y compensaciones, la Asignación para la Inversión Local y el 60% de la Asignación para la Inversión Regional que le corresponde a los departamentos. La asunción de obligaciones con cargo a los recursos asignados del Sistema General de Regalías para los departamentos o municipios receptores directos de regalías y compensaciones, así como la Asignación para la Inversión Local y el 60% de la Asignación para la Inversión Regional que le corresponde a los departamentos, que afecten presupuestos de bienios posteriores, requerirán para su asunción de la previa autorización proferida, por el respectivo Confis territorial o el órgano que haga sus veces, según las reglas definidas por los literales a), b) y c) del artículo 12 de la Ley 819 de 2003 conservando el carácter bienal de los recursos. Ley 819 de 2003, Artículo 12. Vigencias futuras ordinarias para entidades territoriales.”*

Así mismo, para las fuentes del Sistema General de Regalías del Departamento del Valle del Cauca, cumplió con lo planificado en el Capítulo Independiente de regalías y se apropió el recurso el cien por ciento (100%) del valor asignado para el bienio 2021-2022, consecuencia de lo anterior se hace necesario solicitar recursos de vigencia futura para la aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías vigencia 2023-2024, con el fin de llevar a cabo las diferentes actividades que se relacionan conforme se encuentran en el presupuesto, el cronograma de actividades y demás apartes del documento técnico

Para constancia se firma a los 17 días del mes de noviembre de 2022.



HEIDY ELIANA DÍAZ GAMBOA

Contratista

19. ANEXO.

Se anexa documento de especificaciones técnicas.

20. REFERENCIAS

- Asamblea Departamental del Valle. (30 de abril de 2020). Ordenanza No. 006. Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: "Valle Invencible". Obtenido de <https://rap-pacifico.gov.co/wp-content/uploads/2020/07/PDD-VALLE.pdf>
- Comisión de la Verdad. (2022). Colombia adentro. Obtenido de Región Valle del Cauca y Norte del Cauca: <https://www.comisiondelaverdad.co/valle-capitulo-1>
- Congreso de la República. (28 de junio de 2011). Ley 1454 . Obtenido de Diario Oficial No48115 . http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1454_2011.html
- Congreso de la República. (9 de octubre de 2000). Ley 617. Obtenido de Diario Oficial No. 44188 http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.html
- DNP. (2013). Definición legal y funcional de los Esquemas Asociativos de Entidades Territoriales en Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/DEFINIC%C3%93N%20LEGAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LOS%20ESQUEMAS%20ASOCIATIVOS%20DE%20ENTIDADES%20TERRITORIALES%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- DNP. (2020). Medición nuevo índice de desempeño fiscal territorial. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia-Corta-Methodlogia-Medicion-Nuevo-IDF.pdf>
- DNP. (2021). Guía orientaciones para realizar la medición de desempeño de las entidades territoriales, vigencia 2019. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/EI-G01%20Orientaciones%20para%20Realizar%20la%20Medic%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%20De%20Las%20Ent%20Terr.Pu.pdf>
- DNP. (2021). Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño de las entidades territoriales, vigencia 2020. Bogotá, 2021.
- DNP. (2022). Desempeño fiscal. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx>
- DNP. (2022). Medición del Desempeño Municipal - MDM. Obtenido de <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>
- DNP. (junio de 2021). Actualización IICA 2019. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Politica%20de%20Vctimas/Presentacion_Actualizacion_IICA_2019.pdf

- Fedepalma. (mayo de 2018). Mecanismos tributarios para las zonas ZOMAC (Ley 1819 de 2016). Obtenido de https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Cartilla%20ZOMAC_Final.pdf
- Gobernación del Valle del Cauca. (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: "Valle Invencible". Obtenido de shorturl.at/pIU47
- Observatorio de Drogas de Colombia. (2022). Índice de amenaza municipal por presencia de cultivos ilícitos de coca. Obtenido de <http://visor.odc.gov.co/>
- Policía Nacional. (2022). Estadística delictiva. Obtenido de <https://www.policia.gov.co/grupo-informacion-criminalidad/estadistica-delictiva>
- RIMISP - DNP. (agosto de 2018). Producto 1: Lineamientos conceptuales y metodológicos para la definición de una subregionalización funcionales en Colombia. Obtenido de Informes <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Kit%20Asociatividad%20Territorial/Documento%20Metodol%C3%B3gico%20Subregiones%20Funcionales.pdf>
- Unidad de Víctimas. (17 de noviembre de 2021a). Metodología para Calcular el Índice de Riesgo de Victimización (IRV) V1. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/metodologia-para-calcularelindice-de-riesgo-de-victimizacion-irv-v1/67516#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20para%20calcular%20el,para%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20las>
- Unidad de Víctimas. (17 de noviembre de 2021b). Metodología para calcular el Índice de Riesgo de Victimización. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/12metodologiaparacalcularelindicederriesgodevictimizacionirv.pdf>
- Unidad de Víctimas. (2022). Índice de riesgo de victimización. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/indice-de-riesgo-de-victimizacion/37339>
- Unidad de Víctimas. (2022). Mapa del Índice de Riesgo de Victimización. Obtenido de <https://vgv.unidadvictimas.gov.co/irv/>