



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Seguimiento a
la Estrategia
de Gestión
Territorial de
la Función
Pública

diciembre 30

2016

**Proyecto Desarrollo Capacidad Institucional de
las entidades Públicas del orden territorial**

COMITÉ DIRECTIVO

Liliana Caballero Durán

Directora

Armando Ardila Delgado

Subdirector

Alejandro Becker
Director de Desarrollo Organizacional
Director del Proyecto

Francisco Camargo
Director de Empleo Público

María del Pilar García
Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

Fernando Segura Restrepo
Director de Transparencia, Participación y
Servicio al Ciudadano

Claudia Patricia Hernández
Directora Jurídica

Diego Beltrán
Director de Gestión del Conocimiento

María del Carmen López
Jefa Oficina Asesora de Planeación

Angela María González
Secretaria General

César Alexander Corredor
Coordinador de Comunicaciones

Luz Estela Patiño
Jefa de Control Interno

Juliana Torres Quijano
Asesora Internacional

Equipo Técnico del Proyecto
Clara Collazos
Valeria Caballero
Willson Farfán

Contenido

Presentación.....	3
1. Nuevo Modelo de Gestión	4
2. Los talleres para la asesoría integral	6
3. Priorización de grupos de valor: Plan de Atención Integral – PAI.....	6
4. Ejecución del PAI de la Estrategia de Gestión Territorial	7
5. Estructura proyecto “Desarrollo Capacidad Institucional de las entidades públicas del orden territorial”.....	8
6. Cumplimiento de la meta de gestión 2016	8
7. Justificación del cumplimiento superior a la meta 2016.....	9
8. La acción integral y la construcción de paz territorial.....	10
9. Índice Sintético de Desempeño Institucional.....	11
10. Difusión de la Estrategia de Gestión Territorial	12

Presentación

El nuevo modelo de la Función Pública de abril de 2016 definió al Plan de Atención Integral (PAI) como instrumento de priorización de grupos de valor¹. El PAI fue aprobado el 23 de agosto de 2016 para orientar la oferta del Proceso de Acción Integral de la Gestión Pública en los órdenes Nacional y Territorial. El PAI es el punto de partida para priorizar a las entidades públicas que serían potenciales beneficiarias del portafolio de productos y servicios de la Función Pública para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales. Este documento sistematiza los resultados de la primera fase de la Acción Integral. Están referidos solo a lo territorial y surgen del avance en los tres pasos iniciales del mecanismo de Asesoría Integral: 1) Pronóstico Función Pública de las entidades públicas; 2) Validación del diagnóstico, y; 3) Portafolio de productos con la realización de talleres de arranque

A través del presente documento se muestra los avances de la Estrategia de Gestión Territorial del Departamento Administrativo de la Función pública, traducida en el Nuevo Modelo de Gestión en el proceso de Acción Integral de la Gestión Pública Territorial, en los componentes que se mencionan seguidamente, con el fin de lograr la comprensión del alto incremento en el cumplimiento de la meta para 2016, lo cual, se constituyó en una vigencia excepcional atribuida a las justificaciones expuestas en el numeral correspondiente, lo cual no deberá interpretarse como una constante del proyecto. El documento describe entre otros temas:

- El Nuevo Modelo de Gestión de la Función Pública en el cual se enmarca el proceso de Acción Territorial
- Información respecto de los talleres para la asesoría integral
- Se presenta lo planteado por el Plan de Acción Integral – PAI para la acción territorial de la Función Pública en la vigencia 2016, desarrollado a través de los Talleres para la atención grupal
- Se presentan los resultados obtenidos a través de la Acción Integral 2016, teniendo en cuenta Las visitas presenciales realizadas y la asesoría a entidades territoriales.
- Puesta en común de la estructura del proyecto
- El cumplimiento de la meta de gestión y la justificación para haberlo logrado
- Algunas apreciaciones sobre el Índice Sintético de Desempeño de Institucional Territorial – ISDIT.
- La difusión de la Estrategia de gestión Territorial.
- Se presentan los montos ejecutados por región en desplazamientos y comisiones de servicio para la asesoría de las entidades públicas en territorio.

Es muy importante resaltar el trabajo articulado con la Federación Nacional de Departamentos con quien logramos establecer contacto directo y permanente con los Gobernadores, quienes acogieron la oferta de la Función Pública y manifestaron su voluntad política de impulsar la convocatoria a los talleres de arranque.

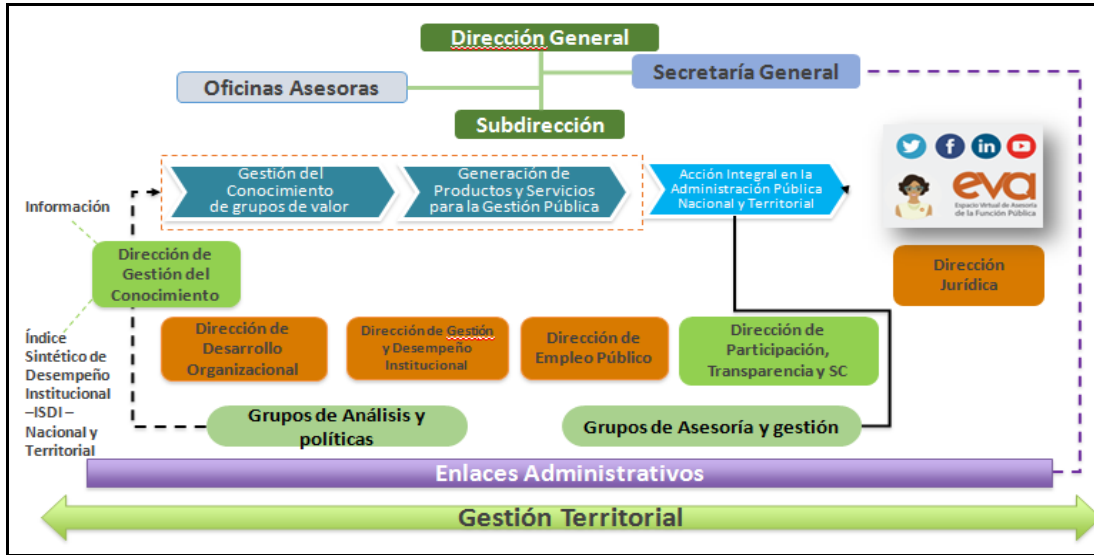
ALEJANDRO BECKER
Director Desarrollo Organizacional

¹El Modelo de Gestión Institucional de la Función Pública 2016, definió como grupos de valor a las audiencias específicas sobre las cuales se orienta el esfuerzo y son: 1) Entidades Públicas Nacionales y Territoriales 2) Servidores públicos y 3) Ciudadanos.

1. Nuevo Modelo de Gestión

Expedido el Decreto 430 del 9 de marzo de 2016 “por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública”, la entidad definió como objetivo el “Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación” y rediseñó su estructura y procesos.

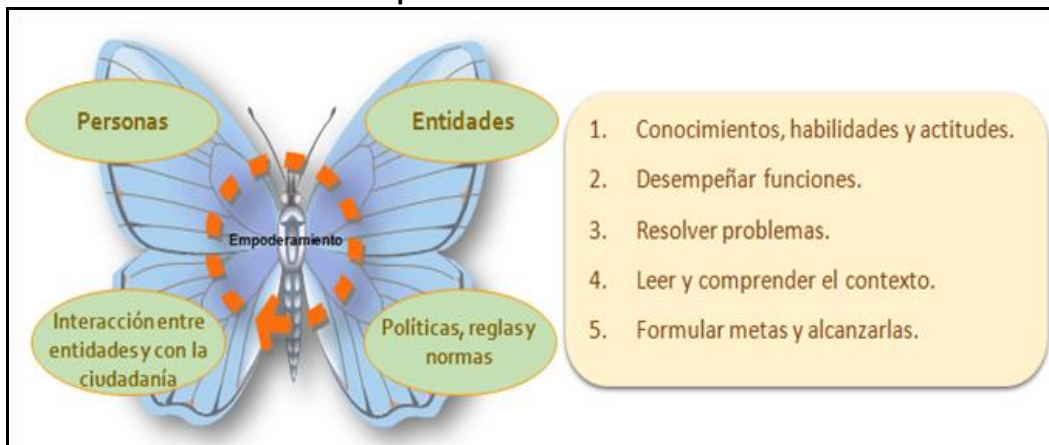
Ilustración 1
Nuevo Modelo de Gestión



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública 2016.

El enfoque de fortalecimiento de capacidades institucionales se representa seguidamente:

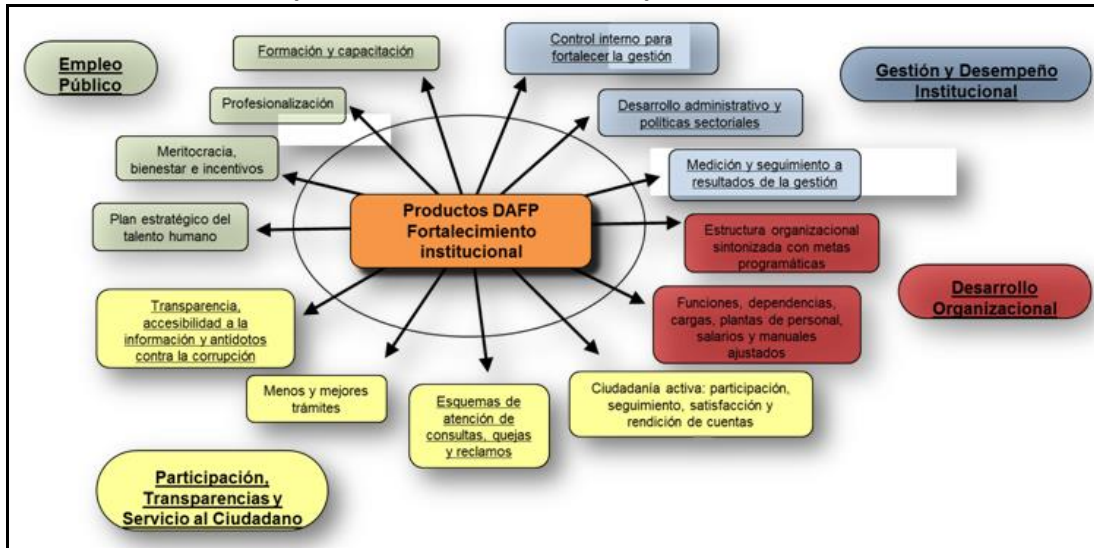
Ilustración 2
Capacidades Institucionales



Fuente: Mariposa de las dimensiones del desarrollo de capacidades. ZIMMERMANN (2005) y GIZ (2007).

A continuación el portafolio de productos para la asesoría integral:

Ilustración 3
Productos para el fortalecimiento de capacidades institucionales



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública 2016.

El nuevo modelo de gestión definió entre sus procesos misionales el denominado “Acción Integral para la Administración Pública Nacional y Territorial”, de cuyo desarrollo dará cuenta éste documento en lo relacionado con lo territorial y el Subproceso 1: Asesoría y Consultoría, a través de los siguientes pasos:

Ilustración 4
Mecanismo de Asesoría integral



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional, junio de 2016.

2. Los talleres para la asesoría integral

Los talleres de fortalecimiento de capacidades institucionales surgieron en respuesta a una metodología de acercamiento y persuasión con los servidores públicos territoriales -algunos de reciente vinculación-, a la inclusión de los temas de la oferta en los planes de desarrollo territoriales, para brindar mayor cobertura a las entidades territoriales, al cumplimiento de la promesa de asesoría que realizó la Función Pública a los mandatarios electos², para buscar economías de escala que mitigaran el efecto adverso de las restricciones planteadas más adelante, generar destrezas y apropiación en el manejo del Espacio Virtual de Asesoría EVA, tanto en el Gestor Normativo, como en toda la oferta.

Para alinear la entidad con los nuevos aprendizajes requeridos para la Acción Integral, se realizaron jornadas de formación y capacitación para los servidores públicos de la asesoría integral, con el objetivo de fortalecer las habilidades para la facilitación de procesos de asesoría técnica a las entidades del orden territorial. En resumen, se formaron 33 servidores como talleristas en dos grupos.

3. Priorización de grupos de valor: Plan de Atención Integral - PAI

El Plan de Atención Integral – PAI 2016 priorizó las Gobernaciones y Alcaldías que serían asesoradas por las Direcciones y se sintetiza en las tablas siguientes. No obstante, es pertinente recordar que el Plan Nacional de Desarrollo reconoció a los departamentos como unidad de análisis, identificó características diferenciadoras de las regiones y las propuso como mecanismo para orientar y organizar la oferta de servicios del nivel nacional hacia entidades territoriales.

Tabla 1
Gobernaciones

REGIÓN	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	EMPLEO PÚBLICO	GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PARTICIPACIÓN, TRANSPARENCIA Y SERVICIO AL CIUDADANO
CARIBE	8	8	1	3
CENTRO_ORIENTE	4	4	1	1
CENTRO_SUR_AMAZONÍA	5	5	1	2
EJE_CAFETERO	5	4	1	2
LLANO	7	7	1	1
PACÍFICO	4	4	1	3

Fuente: PAI 2016 y elaboración propia.

Tabla 2
Alcaldías

REGIÓN	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	EMPLEO PÚBLICO	GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PARTICIPACIÓN, TRANSPARENCIA Y SERVICIO AL CIUDADANO
CARIBE	21	23	21	57
CENTRO_ORIENTE	91	94	104	91
CENTRO_SUR_AMAZONÍA	12	12	18	48
EJE_CAFETERO	4	15	5	55
LLANO	8	8	22	26
PACÍFICO	33	35	41	72

Fuente: PAI 2016 y elaboración propia.

² Capacitación realizada por la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, Bogotá, diciembre 2015

4. Ejecución del PAI de la Estrategia de Gestión Territorial

En la tabla 3, las alcaldías y gobernaciones asesoradas durante 2016 con los recursos del proyecto de inversión “Desarrollo de la capacidad institucional de las entidades públicas del orden territorial”.

Tabla 3
Entidades territoriales asesoradas

JUNIO - JULIO		
DEPARTAMENTOS	ALCALDÍAS	GOBERNACIONES
PUTUMAYO	8	1
CHOCÓ	9	1
AMAZONAS	1	1
CAUCA	3	
NARIÑO (Tumaco)	1	
HUILA (Neiva)	1	
SUCRE (Santiago de Tolú)	1	
Subtotal Junio - Julio		27
OCTUBRE		
NARIÑO	13	1
BOYACÁ	44	1
SUCRE	20	1
META	13	1
MAGDALENA	13	1
ATLÁNTICO	17	1
ARAUCA	5	1
CAQUETÁ	15	1
Subtotal Octubre		148
NOVIEMBRE		
CASANARE	6	1
BOYACÁ	24	
NARIÑO	7	
GUAVIARE	2	1
CESAR	8	1
VALLE DEL CAUCA	23	1
BOLÍVAR	22	1
NORTE DE SANTANDER	14	1
CÓRDOBA	13	1
CAUCA	16	1
ANTIOQUIA	19	1
Subtotal Noviembre		162
DICIEMBRE		
CHOCÓ	15	
Subtotal diciembre		15
TOTAL		353

Fuente: registros de participantes en sesiones territoriales con Función Pública.

5. Estructura proyecto “Desarrollo Capacidad Institucional de las entidades públicas del orden territorial”

Para el cumplimiento de este proyecto actualmente se contempla en su cadena de valor, dos (2) objetivos específicos y seis (6) productos. Seguidamente se presenta la meta de gestión.

Tabla 4

Cadena de valor del proyecto

Objetivo específico (1)	Producto
1) Incrementar la capacidad del DAFP para el desarrollo de la Gestión Territorial.	Línea base de información sobre gestión territorial del sector Función Pública
	Estrategia de Gestión Territorial del DAFP
Objetivo específico (2)	Producto
2) Mejorar el desempeño de las entidades públicas del orden territorial en los temas de competencia de Función Pública.	Asesorías técnicas a las entidades públicas del orden territorial
	Mesa interinstitucional de las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del orden nacional con gestión territorial
	Documentos normativos y reglamentarios para el desarrollo territorial en temas de competencia del sector Función Pública
	Documentos de seguimiento a la Gestión Territorial del DAFP

Fuente: Ficha del proyecto y elaboración propia.

Tabla 5

Meta de gestión

Indicadores de Gestión - Meta Vigente				
Indicador	2016	2017	2018	2019
1000G590 - Entidades Territoriales con visitas de seguimiento realizadas Unidad de Medida: Número	120.00	190.00	155.00	155.00

Fuente: Ficha del Proyecto – Banco de Proyectos de Inversión Nacional - DNP

6. Cumplimiento de la meta de gestión 2016

El proyecto programó asesorar 120 entidades territoriales en 2016, sin embargo, por la justificación que se presenta en el ítem siguiente, el nivel de cumplimiento fue del 294%, como se aprecia seguidamente:

Tabla 6

Cumplimiento de la meta 2016

Síntesis del comportamiento de metas a diciembre 30	Resultados	% Cumplimiento meta
Total entidades territoriales asesoradas a diciembre 30	353	
Menos meta 2016	120	
Total entidades territoriales asesoradas que superan la meta 2016	233	
Porcentaje de cumplimiento de meta de gestión 2016		294

Fuente: Ficha del Proyecto – Banco de Proyectos de Inversión Nacional – DNP, cálculos Función Pública.

7. Justificación del cumplimiento superior a la meta 2016

El proyecto “Desarrollo Capacidad de las entidades públicas del orden territorial” inicia su primer año de ejecución en escenario de desafíos de una parte y en un contexto que se considera le aportó fortalezas y oportunidades, cuyos factores se explican a continuación:

Desafíos del proyecto:

- Del total de recursos requeridos para la vigencia por \$2.000.000.000 solo le fueron asignados \$1.250.000.000, al cual fue necesario hacerle un ajuste de reducción en cumplimiento del Decreto 378 de 2016.
- La disminución mencionada en los recursos, hizo necesario que se realizara un ajuste de la meta en 35 entidades territoriales, que pasaron a la vigencia 2017.
- El primer año de ejercicio de los períodos de gobierno de los mandatarios territoriales, generó altas demandas y requerimientos de asesoría de parte de Función Pública.
- Una de las mayores restricciones que vivió el proyecto en su primer año, fue la expedición de la Directiva Presidencial No. 01 de febrero de 2016, que introdujo restricciones a la inversión de recursos del presupuesto general de la Nación con el que se financia éste proyecto, para invertir en viáticos y gastos de viaje, basado en una fórmula de cálculo basado en el comportamiento del año anterior que definió un cupo, lo cual fue de obligatorio cumplimiento y limitó las posibilidades de darle mayor cobertura a las entidades territoriales, puesto que redujo las posibilidades de desplazamientos.

Fortalezas y oportunidades del proyecto:

- En enero de 2016, se colocó a disposición de las entidades territoriales la “*Ruta Especializada de Buen Gobierno*” elaborada por la Función Pública con las entidades del sector y del modelo de desarrollo administrativo del Decreto 2482 de 2012; dicha Ruta, se articuló con el KIT territorial que elaboró el Departamento Nacional de Planeación para apoyar la formulación de los Planes de Desarrollo Territoriales. En ese orden, los temas de la Función Pública tomaron mayor importancia en los planes al verificar una muestra constituida por: las Gobernaciones, Alcaldías de las ciudades capitales de los departamentos, todos los municipios del departamento del Chocó, 8 municipios del departamento de Putumayo, 6 municipios de la Guajira y otros escogidos al azar.
- El nuevo modelo de gestión de la Función Pública a partir de abril de 2016, trajo consigo una forma diferente de operación en territorio y para la planeación de ese abordaje territorial, se institucionalizó como instrumento de priorización de entidades, el Plan de Atención Integral – PAI, cuya formulación en el segundo semestre de 2016, permitió el desarrollo de un ejercicio integrador construido colectivamente al interior de la entidad.
- Función Pública en aplicación del nuevo modelo de Gestión diseñó el “Proceso de Acción Integral en la Administración Pública Nacional y Territorial”, cuyo diseño tomó distancia acerca de lo que tradicionalmente la entidad había realizado en los territorios (de manera dispersa desde cada Dirección) e integró la oferta a su interior desde las diferentes Direcciones Técnicas para ir al territorio, en lo que se denominó la Asesoría Integral.
- Pertinente manifestar, que no siempre es posible la Asesoría integral con las cinco Direcciones técnicas y los diversos niveles de desarrollo existentes en las entidades territoriales, exigen una oferta diferenciada, lo cual suma a éste marco de justificaciones, otra lección aprendida relevante, que conjugó el trabajo en territorio de varias formas: asesorías técnicas directas, asesorías

- temáticas locales y subregionales y asesorías integrales con coberturas departamentales, experiencias que evidencian que no existe una forma única para abordar el territorio.
- Otro aspecto favorable, Función Pública avanzó en la construcción de sinergias con: Federación Colombiana de Municipios, Asociación Colombiana de Ciudades Capitales y la Federación Nacional de Departamentos y, en especial, a través de la Federación de Departamentos se logró contacto directo con los Gobernadores del país, desde lo que han institucionalizado como las Cumbres de Gobernadores, contactos con los mandatarios departamentales que se constituyeron en espacios propicios para que la Función Pública realizara la oferta de servicios y fue así como se lograron apoyos logísticos traducidos en apalancamientos para la Estrategia en Territorio y para el proyecto “*Desarrollo Capacidad Institucional para las entidades Públicas del orden territorial*”.
 - Con la puesta en marcha del mecanismo de Asesoría Integral a las entidades públicas del orden territorial, con el portafolio de productos de la entidad, se amplió de manera importante el alcance de la asesoría técnica concebido en el proyecto y a su vez, demandó de mayores recursos para su llegada a territorio. En consecuencia, para no restarle cobertura al proyecto, era necesario aprovechar esta relación de mayor costo, en términos de buscar un mayor beneficio para conjugar los tres primeros eslabones del mecanismo de Asesoría Integral (pronóstico DAFP, validación del diagnóstico y portafolio de productos) y fue así como, Función Pública diseñó y desarrolló los Talleres para la asesoría integral, con los siguientes objetivos:
 - *Analizar el estado de los temas de competencia de la Función Pública y priorizar las áreas de interés con los equipos de Gobierno de las Alcaldías del Departamento.*
 - *Establecer una línea de base para trazar un plan de trabajo con los equipos de Gobierno de las Alcaldías, del Departamento y entidades descentralizadas.*
 - *Hacer un ejercicio de focalización con base en las necesidades que manifiesten las entidades, para organizar cronogramas de trabajo personalizados para cada entidad.*

8. La acción integral y la construcción de paz territorial

En octubre de 2015, la Presidencia de la República definió tareas de alistamiento para la implementación de los Acuerdos de La Habana y estableció una matriz con 187 municipios con mayor afectación del conflicto. 95 de ellos participaron en Talleres y asesorías, lo que representa el 51%, distribuido regionalmente como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 7
Municipios Posconflicto. Matriz de Alistamiento Presidencia

Regiones	Municipios		
	Definidos	Asesorados	% asesorados
CARIBE	39	26	67
CENTRO ORIENTE	13	6	46
CENTRO SUR AMAZONÍA	24	11	46
EJE CAFETERO	34	7	21
LLANO	17	11	65
PACÍFICO	60	34	57
TOTAL GENERAL	187	95	51

Fuente: Presidencia de la República 2015. Elaboración propia.

Con ocasión de la firma del Nuevo Acuerdo de Paz, se constituyeron 27 Zonas Veredales para la concentración de las FARC, distribuidas por Regiones como lo muestra el cuadro y a su vez refleja, que algunos servidores públicos de 12 municipios participaron en los talleres.

Tabla 8
Municipios con Zonas Veredales que participaron en Talleres

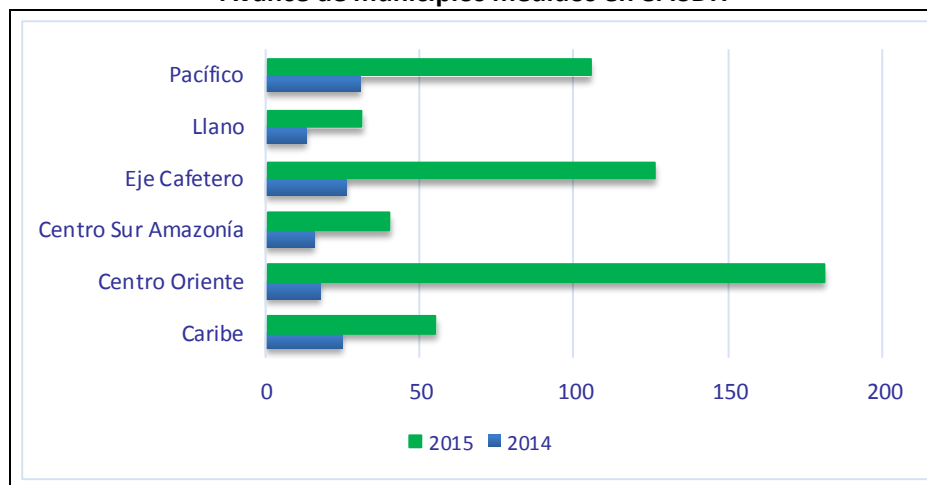
Regiones	Total ZonasVC	Municipios con Zona Veredal participante en Talleres	
Caribe	3	La Paz y Tierralta	2
Centro Oriente	1		
Centro Sur Amazonía	6	La Montañita, Cartagena del Chairá, San Vicente del Caguán y Puerto Asis	4
Eje Cafetero	5	Vigía del Fuerte	1
Llano	6	Arauquita, San José del Guaviare y Mesetas	3
Pacífico	6	Riosucio y Tumaco	2
Total	27		12

Fuente: Alta Consejería para el Posconflicto. Elaboración propia.

9. Índice Sintético de Desempeño Institucional

Con el financiamiento del Proyecto “Desarrollo Capacidad Institucional para las entidades públicas del orden territorial”, se logró la implementación del Índice Sintético de Desempeño Institucional en principio, para 323 municipios seleccionados que arrojó el cálculo para 129 municipios correspondiente a información de la vigencia 2015 en marzo de 2016. La implementación avanzó en el cálculo del Indicador para todos los municipios en la vigencia 2016 y se obtuvo el cálculo del indicador para 538 municipios en noviembre de 2016. Estos avances en el indicador sintético se consolidan en gráfico:

Ilustración 5
Avance de municipios medidos en el ISDIT



Fuente: Función Pública 2016.

10. Difusión de la Estrategia de Gestión Territorial

Comunicaciones Estratégicas de la Función Pública apoyó el proceso de Acción Integral Territorial, divulgando la información de las intervenciones en región de manera oportuna y pertinente por todos los canales disponibles en Función Pública, con el fin de impactar positivamente a los grupos de valor y para éste propósito, se considera pertinente hacer explícitos los productos desarrollados que se describen a continuación:

- 39 boletines de prensa con algunas notas web extra que informaron sobre el desarrollo de los talleres de Asesoría Integral en las diferentes regiones del país.
- Diseño, publicación y distribución (incluyendo el contacto con territorios) de 12 banners relacionados con talleres de Fortalecimiento de Capacidades y una Mesa de Trámites.
- Publicación de 4 notas especiales en el Boletín Mensual Sirvo a Mi País de los meses de junio, julio, agosto y septiembre sobre el trabajo adelantado en las regiones.
- Con cada publicación en el boletín mensual se llegó a un público de aproximadamente 300 mil servidores públicos en todo el país, gracias a la utilización de la base de datos de SIGEP. Este contenido también fue distribuido a una base de datos de aproximadamente 8 mil periodistas ubicados en 28 departamentos de todo el país.
- Desde abril hasta diciembre de 2016 se enviaron más de 300 tweets desde las cuentas de Twitter de Sirvo a Mi País y Función Pública informando en tiempo real sobre el desarrollo de las asesorías integrales desde diversas regiones del país, recogiendo la información enviada por los profesionales desde la zona intervenida.
- Durante el mismo periodo se publicaron más de 50 posts en las cuentas de Facebook de Sirvo a Mi País y Función Pública, en los cuales se distribuyó la información generada por el Equipo de Comunicaciones Estratégicas.
- Con las publicaciones realizadas en redes se le entregó información de manera oportuna a nuestros grupos de valor, siempre visibilizando los temas abordados de manera precisa y veraz. Este trabajo contribuyó a la generación de alianzas y facilitó la incidencia de la Entidad en contextos regionales.
- Las impresiones orgánicas totales (es decir, el número de veces que los usuarios vieron nuestra información en redes sin pagar pauta alguna) ascienden a un promedio cercano a los 300 mil sumando todas las publicaciones en Facebook y Twitter.
- Desde abril hasta diciembre de 2016 los medios de comunicación regionales, así como las páginas Web de alcaldías municipales y gobernaciones publicaron más de 35 notas, registros y noticias breves en las que se divulgó información relacionada con los talleres de Asesoría Integral, contribuyendo al posicionamiento y la promoción del trabajo adelantado por la Entidad en diversas regiones del país.