

OBSERVATORIO DE FINANZAS PÚBLICAS TERRITORIALES  
DIRECCIÓN TÉCNICA DE FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTIÓN ESTATAL

INFORME FINAL DE PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Estudiante

JUAN SEBASTIAN CORREDOR VACCA

Tutora Académica

DIANA MARCELA DELGADO JEREZ

Escuela Superior De Administración Pública

Programa De Administración Pública

Sede Central

Bogotá D.C



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo mi corazón al ser más importante de mi vida: **Dios**. Él ha sido mi guía, mi fuerza y mi refugio constante. A lo largo de esta carrera y de mi vida, su presencia ha sido inquebrantable. Gracias a su infinita ayuda pude ingresar a la universidad, mantenerme firme en los momentos de dificultad y destacar en este camino. Este logro es suyo para conmigo, porque sin su luz y su apoyo, no estaría hoy aquí.

A mi familia, y muy especialmente a mi madre, quien desde el primer momento creyó en mí sin dudas. Su respaldo, amor y entrega diaria han sido un pilar fundamental para mi crecimiento. Gracias, mamá, por no soltar mi mano nunca, por tu esfuerzo incansable y por enseñarme que, con esfuerzo y perseverancia, todo es posible. Sin ti, esta meta no tendría el mismo significado.

A mi prometida, mi compañera de vida y de sueños, quien estuvo a mi lado en cada paso, desde el colegio hasta la universidad estuviste animándome, escuchándome y dándome el valor para seguir adelante. Tu amor y tu fe en mí fueron decisivos para elegir esta hermosa carrera de Administración Pública. Gracias por creer, por apoyar, y por caminar conmigo en este viaje que apenas comienza.

A mis compañeros y amigos, por compartir este camino juntos, por las palabras de ánimo y por el aprendizaje mutuo a lo largo de estos años.

A mi tutora académica, Diana Marcela Delgado Jerez, por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación.

A la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, por brindarme las herramientas académicas y humanas necesarias para crecer como persona y como futuro administrador público.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	7
4. ACTIVIDADES REALIZADAS HASTA LA FECHA DE ENTREGA.....	8
5. DEFINICIÓN PRELIMINAR DEL PRODUCTO FINAL.....	9
6. ACERCAMIENTO CONCEPTUAL ENTRE LABORATORIO DE INNOVACIÓN Y OBSERVATORIO. ....	10
7. ASPECTOS CLAVES PARA EL DISEÑO DE MODELOS EN FINANZAS PÚBLICAS TERRITORIALES .....	14
8. HERRAMIENTA DE PROPUESTA TÉCNICA PARA PRIORIZAR DESAFÍOS FINANCIEROS MUNICIPALES.....	21
9. CONCLUSIONES.....	29
10. BIBLIOGRAFIA .....	31

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Comparativa Entre Laboratorio de Innovación y Observatorio .....	13
<b>Tabla 2</b> Análisis de las Operaciones Efectivas de Caja 2021 Acerca del Municipio .....	16
<b>Tabla 3</b> Esfuerzo o Pereza Fiscal.....	17
<b>Tabla 4</b> Capacidad de Pago .....	19
<b>Tabla 5</b> Capacidad del Pago de Funcionamiento .....	20
<b>Tabla 6</b> Análisis de Pereza o Esfuerzo Fiscal.....	24
<b>Tabla 7</b> Análisis Capacidad de Pago .....	26
<b>Tabla 8</b> Análisis Capacidad Gastos de Funcionamiento .....	27
<b>Tabla 9</b> Consolidado de los Indicadores IDF .....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, las entidades territoriales, especialmente aquellas de quinta y sexta categoría, enfrentan múltiples problemáticas asociadas a limitaciones en capacidad institucional, gestión fiscal y acceso a recursos. Ante este panorama, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) busca fortalecer sus capacidades institucionales a través de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, perteneciente a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional.

Dicha dependencia trabaja en el mejoramiento de las problemáticas públicas del país por medio de estrategias que impacten de forma directa y sostenible las capacidades de gestión de los gobiernos locales. Por ende, la dirección impulsa la creación de un Laboratorio de Innovación Pública, concebido como parte integral del proceso de prácticas. Este laboratorio se desarrolla dentro de un espacio virtual donde la comunidad esapista, es decir, estudiantes, profesores, y servidores públicos puedan proponer soluciones a situaciones problémicas dentro de sus contextos territoriales a través de la simulación, para identificar si determinada solución es pertinente o no dentro de un contexto real.

Con base en lo anterior, el presente proyecto tiene como finalidad aportar y proponer una acción de mejora dentro de dicho laboratorio, con el objetivo de ayudar a crecer este, para que su implementación logre un impacto real dentro de los municipios de quinta y sexta categoría.

Para ello, se llevó a cabo un proceso de análisis de conceptos claves a la hora de entender las problemáticas públicas relacionadas a la gestión financiera de las entidades territoriales. Una vez identificados los conceptos necesarios, se tomaron en cuenta algunos indicadores financieros para la construcción de una propuesta de instrumento técnico que permita sistematizar las distintas

variables relacionadas a las finanzas públicas territoriales con el objetivo de determinar la salud financiera de los municipios de quinta y sexta categoría.

En este sentido, es necesario proponer un modelo de observatorio a largo plazo que permita sistematizar y analizar problemáticas relacionadas con las finanzas públicas, con esto en mente la comunidad esapista puede tomar decisiones informadas que podrán ser integradas y puestas a prueba dentro del Laboratorio de Innovación Pública.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de observatorio a largo plazo que permita sistematizar y analizar problemáticas relacionadas con las finanzas públicas dentro de los municipios 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> categoría.

### **2. Objetivos Específicos**

**2.2.1** Delimitar conceptual y teóricamente un observatorio.

**2.2.2** Identificar los tipos de información requeridos para el diseño del modelo, con énfasis en variables relacionadas con las finanzas públicas territoriales.

**2.2.3** Diseñar una propuesta de instrumento técnico que priorice los problemas relacionados a las finanzas públicas de los municipios de 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> categoría.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **Origen**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) fue creada como parte de la reforma constitucional de la administración pública de 1958, en un contexto histórico marcado por el bipartidismo en Colombia. Esta reforma contó con el apoyo técnico de la CEPAL y dio lugar a la Ley 19 de 1958, cuyo artículo 17 dispuso la creación de la ESAP como una institución orientada a la formación y profesionalización del servicio público en el país.

La ESAP se conformó como una institución de carácter universitario con el objeto según lo dispone el artículo 2 del decreto 164 de 2021 de formar, investigar y extender el saber de la administración pública y el gobierno. Su propósito es brindar apoyo técnico a las diferentes instancias del Estado, fortaleciendo así la capacidad institucional del sector público.

#### **Misión y Visión**

Tiene como misión la formación de servidores públicos íntegros y éticos que aporten a la administración pública dentro de sus territorios, con el propósito de afianzar la ciudadanía con las instituciones.

Dentro de su visión para el futuro busca en el 2033 consolidarse como una institución de referencia global en la formación de servidores públicos y generador de conocimiento científico dentro del campo de la administración pública.

#### **Objetivos estratégicos**

Objetivo 1: Asegurar la excelencia académica para la formación de servidores públicos.

Objetivo 2: Potenciar las investigaciones académicas dentro del área del conocimiento de la administración pública.

Objetivo 3: Consolidar las asesorías y asistencias técnicas dentro del Estado.

Objetivo 4: Impulsar la cultura organizacional con el objetivo de potenciar las capacidades institucionales

### **Subdirección Nacional de Proyección Institucional**

La subdirección se encarga de orientar y supervisar los procesos vinculados al fortalecimiento y acompañamiento de la gestión estatal, conforme a las necesidades de los gobiernos nacional y territorial. Su labor se enfoca en el diseño y la implementación de instrumentos de administración, planeación y gobernanza.

### **Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal**

La dirección bajo la supervisión de la subdirección es la encargada de generar y consolidar la visión objeto de la ESAP en la que entra en materia en fortalecer la atención y el apoyo de las instituciones del Estado dentro de sus procesos.

## **4. ACTIVIDADES REALIZADAS HASTA LA FECHA DE ENTREGA**

<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>
Se realizó una exploración de información y fundamentos teóricos relacionados con los conceptos fundamentales necesarios para el desarrollo de la investigación (laboratorios, observatorios, y términos relacionados a las finanzas públicas de las entidades territoriales). A partir de una revisión de fuentes bibliográficas especializadas y autores relevantes en la materia, se construyó una caracterización detallada de cada uno de estos conceptos, resaltando sus principales definiciones, finalidades, metodologías, formas de organización y herramientas utilizadas.
Se construyó un análisis financiero a partir de la ayuda metodológica del Departamento Nacional de Planeación (DNP) a manera de ejemplificación de una entidad territorial
Se propuso y diseñó un fortalecimiento del instrumento del visor financiero del DNP clave para el análisis financiero de los municipios de quinta y sexta categoría.

Se realizaron correcciones metodológicas con la asesoría de la tutora académica.
--

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. DEFINICIÓN PRELIMINAR DEL PRODUCTO FINAL.

### **Observatorio de Finanzas Públicas Territoriales**

En mi práctica administrativa desde la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la gestión estatal, se pretende construir un laboratorio en el que la comunidad esapista dentro de sus territorios den alternativas de soluciones a diferentes problemas en distintas áreas.

Mi propuesta de mejora para este proyecto consiste en proponer un observatorio que permita analizar los múltiples factores que intervienen en una problemática, a partir del estudio tanto cualitativo como cuantitativo de los datos. Teniendo en cuenta que el laboratorio no se enfoca en un área específica, sino que busca abordar diversas temáticas, la propuesta del observatorio se orienta particularmente hacia un campo determinado, esto con el objetivo de crear una buena base para el observatorio como lo menciona Gregorio (2007, como se citó en Marcial 2009) “*Un buen observatorio establece de manera precisa su tema de interés, su posición con respecto al tema y principios*”.

El observatorio que se propone tiene como propósito realizar una revisión sistemática de las finanzas territoriales de las alcaldías de 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> categoría, mediante la construcción de un análisis financiero que permita organizar y dar sentido a los múltiples datos disponibles. Según Gregorio (2007, como se citó en Marcial, 2009), “el problema de la saturación de los datos crea la obligación de transformar los datos en información”. Esta transformación resulta clave para que la ciudadanía y en especial la comunidad esapista pueda comprender, interpretar y utilizar dicha información

con mayor confiabilidad, facilitando así la toma de decisiones orientadas a generar soluciones dentro del ámbito financiero de los territorios. Entendiendo que un observatorio puede identificar una necesidad o brecha, y un laboratorio puede diseñar y probar soluciones para resolverla.

## **6. ACERCAMIENTO CONCEPTUAL ENTRE LABORATORIO DE INNOVACIÓN Y OBSERVATORIO.**

### **Observatorios**

Según Marcial (2009), los observatorios, dentro de las múltiples definiciones conceptuales a las que se refieren los distintos autores y organizaciones, pueden entenderse como un punto de vista u observancia de la realidad. Son una forma en la que la realidad puede ser estudiada y comprendida a través de su evolución, obteniendo resultados sobre determinados fenómenos o acontecimientos que inciden en ella. Pueden entenderse a partir de lo mencionado en Soler, G. (2015) como espacios especializados para la observación sistemática y el análisis de la realidad social. El propósito de la observación es la comparación de variables que inciden dentro de un problema en los que se determinan cuales tienen mayores niveles de incidencia.

El observatorio es un organismo, como lo expresa Marcial (citado de Enjunto, 2008). Que se crea desde un colectivo promovido desde organizaciones públicas o privadas que tiene como objetivo la identificación y la incidencia de algún aspecto de la realidad social, donde define al observatorio como un lugar cargado de instrumentos de observación. Estos instrumentos son mencionados por IICA (2006), citado en Marcial, son aquellos que permiten realizar la recopilación sistemática y permanente de datos que se convierten en información que son clave para la comprensión misma del fenómeno y su trayectoria. Por ende, un observatorio es un espacio donde se recogen todo tipo

de información necesaria ya sea de tipo cualitativo o cuantitativo para determinar y medir el fenómeno observado.

Por otra parte, se le concibe al observatorio como un instrumento capaz de detectar anomalías o tendencias dentro de su campo observable, es decir tiene una capacidad predictiva frente a los fenómenos ya que los datos transformados determinan el rumbo frente a diversas variables que pueden cambiar al transcurrir el tiempo.

Al transformar los datos para que sean medibles el observatorio permite determinar que tipo de decisiones se pueden tomar al tener la información completa, entendible y medible de un aspecto de la realidad. El pilar fundamental de un observatorio lo menciona Marcial a través de Gregorio (2007), es el “contraste” en el que “cualquier dato, hecho, decisión, indicador, norma legislativa, decisión que pueda mostrar que es diferente a la mayoría, tiene un efecto multiplicador.”

Lo que más caracteriza a un observatorio es su capacidad para almacenar, categorizar y clasificar la información. En estos espacios se recopila, procesa y analiza el conocimiento con el fin de apoyar la toma de decisiones informadas. El observatorio no solo se enfoca en la recopilación de información, sino que también difunde este conocimiento a la sociedad, promoviendo la reflexión y ayudando a determinar qué problemáticas son más complejas que otras.

## **Laboratorio de innovación**

El laboratorio de innovación según Resina, J. (2019) se conceptualiza como una práctica que busca solucionar problemas a la sociedad, debido a la no respuesta institucional para satisfacer las necesidades. Se orientan a tratar problemas complejos en el que la ciudadanía se convierte en un actor importante para la construcción de estrategias que permitan llegar a las posibles soluciones, es decir se permite la pluralidad de actores que entren a incidir en la búsqueda propia de alternativas con el objetivo de tener una “*inteligencia colectiva*” Resina, J. (2019) para las distintas opciones que se puedan abordar para tratar un problema.

*Los laboratorios de innovación son organizaciones experimentales*, como lo afirma Resina (como se citó en Gascó & Sandoval, 2017). Por lo que se consideran plataformas colaborativas entre los múltiples actores y organizaciones que en conjunto toman medidas dentro de contextos reales para llegar a experimentar múltiples alternativas con el propósito de abordar mejor solución posible.

Su característica principal es involucrar a la ciudadanía en la resolución de problemas complejos, ya que la comunidad es uno de los actores directamente implicados en dichas problemáticas. Resina, J. (2019) establece que en los laboratorios “se toma una actitud de escucha” frente a las incidencias de un problema social, mas no se diagnostica con tecnócratas en la consecución de posibles soluciones. El laboratorio es adaptativo a las realidades de los factores problémicos dentro de su contexto en el que se pretenda establecer. Según diversos autores como lo recalca Resina (como se citó Lee, 2014; Hassan, 2014; Carstensen & Bason, 2012), la inclusión de la heterogeneidad en los procesos participativos no solo favorece la construcción conjunta, sino que también fortalece la confianza entre los actores involucrados.

Tõnurist et al. (2017), señala que los laboratorios de innovación se construyen a partir del usuario, es decir su diseño se centra en el ser humano, quienes conforman los laboratorios son grupos heterogéneos de personas que descubren y desarrollan alternativas a diversas situaciones dentro de diversos contextos problemáticos. Su objetivo principal entonces es impulsar los cambios que respondan a retos complejos.

A continuación, se presenta un cuadro diferencial entre ambos conceptos: laboratorio de innovación y observatorio.

**Tabla 1** Comparativa Entre Laboratorio de Innovación y Observatorio

<b>Categoría</b>	<b>Laboratorio de innovación</b>	<b>Observatorio</b>
<b>Finalidad</b>	Solucionar problemas a la sociedad debido a la no respuesta institucional para satisfacer necesidades.	Estudiar y comprender la realidad a través de su evolución, obteniendo resultados sobre fenómenos o acontecimientos que inciden en ella.
<b>Enfoque</b>	Se orienta a tratar problemas complejos con participación de la ciudadanía.	Observación sistemática y análisis de la realidad social.
<b>Participación ciudadana</b>	Actor importante en la construcción de estrategias y búsqueda de alternativas.	Puede estar promovido por colectivos públicos o privados, pero no necesariamente con participación directa de la ciudadanía en su funcionamiento.
<b>Naturaleza organizativa</b>	Organizaciones experimentales y plataformas colaborativas entre múltiples actores.	Espacios especializados para observar, recopilar y analizar datos cualitativos y cuantitativos.
<b>Método de trabajo</b>	Experimentación de múltiples alternativas en contextos reales.	Recopilación sistemática y permanente de datos con capacidad predictiva.
<b>Adaptabilidad</b>	Adaptativo a las realidades contextuales del problema.	Detecta anomalías o tendencias, permitiendo anticipar cambios y tomar decisiones.
<b>Enfoque metodológico</b>	Centrado en el usuario, con grupos heterogéneos que construyen soluciones.	Comparación de variables con niveles de incidencia, transformación de datos en información útil.
<b>Objetivo principal</b>	Impulsar cambios que respondan a retos complejos.	Apoyar la toma de decisiones informadas a través del análisis de la realidad.
<b>Herramientas o instrumentos clave</b>	Escucha activa, participación colectiva, diseño centrado en el ser humano.	Instrumentos de observación, recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.
<b>Producción de conocimiento</b>	Construcción conjunta de conocimiento mediante la práctica colaborativa.	Procesamiento, almacenamiento y difusión del conocimiento para promover reflexión social.
<b>Capacidad distintiva</b>	Inteligencia colectiva y construcción conjunta de soluciones.	Contraste de datos, capacidad de predicción y análisis de incidencia.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los conceptos dados por Marcial (2009), Soler (2015), Tõnurist, Kattel y Lember (2017) y Resina (2019).

En conclusión, los observatorios y los laboratorios de innovación son espacios destinados a abordar la realidad social, pero se diferencian en sus enfoques y objetivos. Mientras que el observatorio se centra en la recopilación y análisis de datos para estudiar fenómenos y tendencias sociales, promoviendo la reflexión y la toma de decisiones informadas, el laboratorio de innovación busca la resolución de problemas complejos a través de la participación activa de la ciudadanía y la colaboración entre diversos actores. Ambos conceptos comparten la importancia de la observación y el análisis, pero el laboratorio de innovación destaca por su enfoque experimental y adaptativo, orientado a soluciones prácticas, mientras que el observatorio se dedica al estudio sistemático y a la predicción de variables sociales.

## **7. ASPECTOS CLAVES PARA EL DISEÑO DE MODELOS EN FINANZAS PÚBLICAS TERRITORIALES**

Para el desarrollo del objetivo se pretende determinar conceptualmente las variables claves que permitan identificar los tipos de información necesarios para diseñar un modelo enfocado en las finanzas públicas territoriales, especialmente en municipios de quinta y sexta categoría. Para lograrlo, se toma como referencia el caso del municipio de Guateque, Boyacá, con el fin de analizar de forma concreta cómo se estructuran sus ingresos y gastos, qué tan eficiente es su inversión, cuál es su nivel de autonomía fiscal y si cuenta con capacidad de pago frente a sus obligaciones financieras.

En el ámbito de las finanzas públicas territoriales, existen conceptos fundamentales que permiten comprender la estructura y funcionamiento financiero de las alcaldías en municipios de quinta y sexta categoría. A continuación, se presentan y explican los principales elementos que conforman

estos esquemas financieros, con el propósito de ofrecer una perspectiva conceptual clara que facilite su análisis y aplicación.

Los conceptos mencionados se desarrollarán a partir del estudio de un caso específico. Para ello, se llevará a cabo un análisis financiero del municipio de Guateque, ubicado en el departamento de Boyacá, siendo este de 6.<sup>a</sup> categoría según la clasificación establecida para las entidades territoriales en Colombia, de acuerdo con la ley 617 de 2000 la cual clasifica los municipios a partir de su población y sus ingresos corrientes. Esta elección permitirá contextualizar los elementos teóricos en un escenario real y representativo de las dinámicas fiscales de los municipios con menores capacidades fiscales y administrativas.

Según la Ley 617 de 2000 y el Decreto 111 de 1996, los ingresos corrientes de la Nación están compuestos por dos elementos: los ingresos tributarios y los ingresos no tributarios. Los ingresos tributarios corresponden a la recolección de tributos establecidos por la ley, como el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto al consumo, entre otros. Por su parte, los ingresos no tributarios comprenden aquellos recursos que el Estado obtiene sin ejercer su potestad tributaria, tales como las tasas, contribuciones, multas, rendimientos financieros, utilidades de empresas estatales, y otros ingresos derivados de la gestión pública.

Con base en lo anterior se realizará dentro del análisis financiero del municipio una metodología, como lo son las operaciones efectivas de caja establecida por el Departamento Nacional De Planeación para el año 2021, gracias a la información proporcionada por parte de la plataforma dispuesta por el DNP (Plataforma Terridata y Chip Terridata).

**Tabla 2** Análisis de las Operaciones Efectivas de Caja 2021 Acerca del Municipio

Ingresos corrientes / Ingresos totales	<b>40%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, 40 pesos son de ingresos corrientes
Ingresos tributarios / Ingresos totales	<b>23%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, 23 pesos son de ingresos tributarios
Ingreso predial / Ingresos totales	<b>5%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, 5 pesos provienen del predial
Ingresos industria y comercio / Ingresos totales	<b>5%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, 5 pesos corresponden a industria y comercio
Gastos de capital / Gastos totales	<b>77%</b>	De cada 100 pesos de los gastos totales, 77 pesos fueron a gastos de capital
Gastos Totales/Ingresos totales	<b>92%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, se gastaron 92 pesos en total
Formación bruta de capital / Gastos de capital	<b>9%</b>	De cada 100 pesos de gastos provenientes de capital, 9 pesos hacen parte de la formación bruta de capital
Gastos de funcionamiento / Gastos totales	<b>22%</b>	De cada 100 pesos de gastos totales, 22 pesos se destinaron a gastos de funcionamiento
Ingresos de capital / Ingresos totales	<b>60%</b>	De cada 100 pesos de ingresos totales, 60 pesos provienen de ingresos de capital
Gastos corrientes/Ingresos corrientes	<b>21%</b>	De cada 100 pesos de ingresos corrientes, 21 pesos corresponden a gastos corrientes.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del DNP y del FUT 2021

Con base en el cuadro anterior, en 2021, el municipio mostró alta dependencia de ingresos de capital (60%) y baja generación de recursos propios, especialmente tributarios (23%). Aunque el gasto se centró en inversión (77%), solo una pequeña parte (9%) fue para formación bruta de capital, lo que plantea dudas sobre la eficiencia de esa inversión. El gasto total (92% de los ingresos) estuvo controlado, al igual que los gastos de funcionamiento (22%). Se recomienda fortalecer la autonomía fiscal y mejorar la eficiencia del gasto de inversión.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2005), el esfuerzo fiscal “se refiere al grado en que un gobierno subnacional grava con impuestos las bases gravables disponibles.” En otras palabras, el esfuerzo fiscal se define como la manera en que un gobierno municipal es capaz de recaudar en un mayor nivel los ingresos tributarios. Junto a ella se encuentra otro tipo de concepto para tener en cuenta, en este caso es la pereza fiscal que hace referencia a la manera en la que según el Banco de la república (2017) a través de Sánchez et al. (1994) señalan que a mayor nivel de recursos transferidos los gobiernos municipales en respuesta recaudan menos ingresos propios. Para el caso de Guateque, se realizó el correspondiente análisis tomando en cuenta los ingresos tributarios per cápita junto con el incremento de la tributación per cápita, con el objetivo de determinar si efectivamente existe esfuerzo, o pereza fiscal.

### ¿Hay esfuerzo o pereza fiscal?

Según los datos obtenidos de la plataforma TerriData del DNP; el municipio de Guateque tuvo unos ingresos tributarios per cápita de 285.638 en 2020 y de 340.611 en 2021. Lo que generó un incremento de la tributación per cápita del 19%.

Por lo tanto, se pudo comprobar que hubo un **esfuerzo fiscal**, ya que el incremento de la tributación per cápita fue superior a la inflación, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3** Esfuerzo o Pereza Fiscal

ESFUERZO/PEREZA FISCAL			
AÑO	Ingresos Tributarios Per Capita	Incremento De La Tributación Per Capita	%
2021	340,611,19	1,19245371	19%
2020	285,638,92		
		Inflación 2021	5.60%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DNP y del FUT 2021

### **¿El municipio tiene capacidad para pagar la deuda?**

Es importante señalar a continuación que los municipios deben tener capacidad de pago frente al servicio de la deuda con el objetivo cumplir con sus obligaciones financieras frente a los préstamos que han contraído para financiar sus proyectos, además de determinar un ahorro operacional para el saneamiento de sus finanzas públicas. Para ello remito los siguientes conceptos a tener en cuenta.

La capacidad de pago que tienen los municipios se compone de dos elementos el servicio de la deuda que se define como el pago constante de la deuda adquiridas sumando el capital (amortizaciones) y los intereses hasta la culminación del crédito adquirido. El otro componente clave a la hora de determinar la capacidad de pago hace referencia al ahorro operacional la cual se encuentra definida dentro de la ley 358 de 1997 dentro del párrafo del artículo 2 que menciona lo siguiente “es el resultado de restar los ingresos corrientes, los gastos de funcionamiento y las transferencias pagadas por las entidades territoriales.” Dicho ahorro tiene como propósito determinar la sostenibilidad fiscal dentro del contexto del municipio.

Entendiendo lo anterior el cálculo de la capacidad de pago para las entidades territoriales se hace de la siguiente manera. Capacidad de pago es igual al servicio de la deuda (amortizaciones + intereses de la deuda), ahorro operacional (ingresos corrientes - gastos de funcionamiento - transferencias pagadas)

El municipio de Guateque demostró una capacidad sólida para cumplir con sus obligaciones financieras, ya que el excedente en ahorro operacional superó significativamente el monto destinado al servicio de la deuda. Es decir, de cada 100 pesos generados como ahorro operacional, se asignaron eficazmente 18 pesos al pago del servicio de la deuda.

**Tabla 4** Capacidad de Pago

CAPACIDAD DE PAGO			
<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>Amortizaciones + Intereses de la deuda</b>	<b>524</b>	<b>La Capacidad de Pago es</b>  <b>18%</b>
<b>Ahorro Operacional</b>	<b>Gastos de Funcionamiento - Transferencias Pagadas</b>	<b>2.881</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del DNP y del FUT 2021

### **Con los recursos propios ¿El municipio puede cubrir los gastos de funcionamiento?**

Un elemento primordial dentro de las finanzas internas de las entidades territoriales tiene que ver con el componente del gasto de funcionamiento, el cual es un rubro importante para que se mantenga en pie la operación administrativa de las alcaldías de los municipios. Al ser un gasto frecuente, abarca rubros como salarios y prestaciones sociales, servicios públicos, suministros, honorarios, entre otros. Dichos gastos de funcionamiento los podemos encontrar dentro del Decreto 111 de 1996, comúnmente denominado como la Ley Orgánica de Presupuesto. En su artículo 36, establece este tipo de gasto como una de las tres grandes categorías del presupuesto público, junto con el servicio de la deuda pública y los gastos de inversión.

Guateque efectivamente tiene capacidad de pago de sus gastos provenientes del funcionamiento debido a que sus ingresos propios alcanzan a cubrir dicho rubro. Pero existe un gran problema la mayor parte de sus ingresos están destinados al pago de los gastos de funcionamiento, de los cuales podrían ir destinados a otros rubros más importantes como el de la inversión.

Para evitar que los gastos de funcionamiento alcancen este porcentaje tan alto en los ingresos propios lo que se le propone al municipio es optimizar los gastos operativos recortando áreas donde no se es tan indispensable el funcionamiento.

**Tabla 5** Capacidad del Pago de Funcionamiento

<b>CAPACIDAD DEL PAGO DE FUNCIONAMIENTO</b>		
<b>Gastos de Funcionamiento</b>	<b>3.273</b>	<b>52%</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>	<b>6.354</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del DNP y del FUT 2021

En conclusión, a partir del análisis realizado al municipio de Guateque, dentro de sus diversos componentes financieros y conceptuales, se logró tener una visión clara del manejo de sus finanzas públicas, especialmente en lo relacionado con la generación de ingresos, la ejecución del gasto y su capacidad de pago. Se evidenció una alta dependencia de ingresos de capital y una baja participación de ingresos tributarios propios, lo cual refleja una limitada autonomía fiscal. Aunque se tuvieron buenos resultados dentro del esfuerzo fiscal debido al aumento de los ingresos tributarios per cápita en los que aumentaron por encima de la inflación, además de tener una buena capacidad de pago de la deuda.

El objetivo planteado dentro de este apartado se cumplió y se ejecutó de manera correcta, ya que se permitió identificar el tipo de información necesaria a tener en cuenta para el desarrollo de un buen análisis financiero de la entidad territorial tanto de variables como de conceptos clave a la hora de entender el tipo de información necesaria para el desarrollo del segundo objetivo. Toda esta información permitió comprender cómo se estructura y comporta financieramente un municipio de sexta categoría como Guateque.

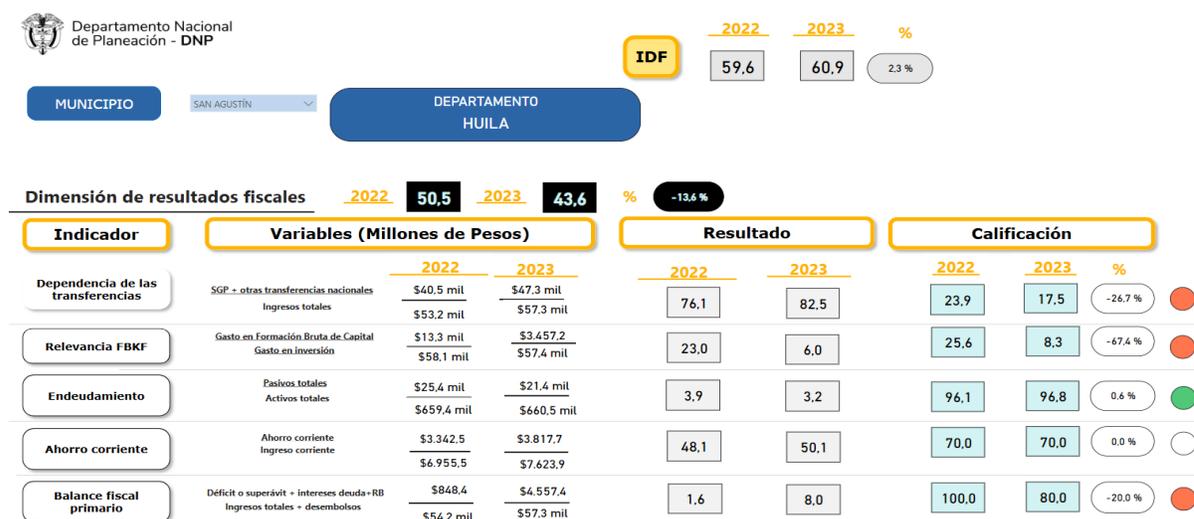
## 8. HERRAMIENTA DE PROPUESTA TÉCNICA PARA PRIORIZAR DESAFÍOS FINANCIEROS MUNICIPALES

En el marco del desarrollo de la investigación, a través de la búsqueda exhaustiva de los diferentes componentes técnicos que vincula el carácter financiero de los municipios de 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> categoría. Se pudo encontrar que el Departamento Nacional de Planeación construyó una herramienta denominada “Visor de desempeño fiscal” la cual se encuentra conforme a lo dispuesto dentro de la ley 617 del año 2000, en la que establece algunos mecanismos de control fiscal, además dentro del artículo 79 ordena al DNP publicar los resultados de gestión de los municipios.

El instrumento es una herramienta diseñada para la visualización y medición del desempeño de las entidades territoriales en materia fiscal. Este visor permite evaluar variables clave como la sostenibilidad, viabilidad fiscal, generación de recursos propios, nivel de endeudamiento, inversión pública y gestión financiera, con base en la información correspondiente al periodo anual de análisis. (DNP Visor IDF 2022)

Por lo anterior, se realiza un análisis de la herramienta identificando que elementos contiene:

### Gráfico Visor Índice de Desempeño Fiscal



Fuente: DNP Visor IDF 2023

En primer lugar, podemos identificar los indicadores que maneja la herramienta para calcular las diversas variables que se pueden encontrar, donde se contrastan los resultados por años, además se puede observar que existe un semáforo que califica los indicadores dependiendo de los resultados de estos permitiendo evaluar la sostenibilidad financiera de los municipios.

A continuación, se realiza un análisis de los indicadores que maneja este instrumento con el propósito de determinar si tiene suficiente alcance, a la hora de identificar todas las variables asociadas a la gestión financiera de las entidades territoriales.

Según la metodología del nuevo índice de desempeño fiscal territorial del DNP (2020), se puede determinar cada uno de los componentes de los diferentes indicadores que maneja el visor para la construcción de este. Esta herramienta permite consultar y comparar datos fiscales y financieros a través de indicadores clave como:

La “dependencia de las transferencias” determina si el componente de las transferencias es más grande que los ingresos generados propiamente por el municipio. La “relevancia de la formación bruta de capital fijo (FBKF)” refleja que tanto de los recursos son destinados a la inversión. El “endeudamiento” es la medición de los compromisos de deuda frente a los ingresos disponibles. El “ahorro corriente” determina los excedentes del pago de funcionamiento, y los intereses para ayudar a financiar la inversión. El “balance primario” refleja el equilibrio estructural de las finanzas públicas.

Además, también se puede observar dentro del visor que en la nueva metodología analiza las dimensiones de gestión financiera como lo son: la Holgura, el bono catastro, bono por esfuerzo propio, capacidad de ejecución de la inversión y la capacidad de programación de recaudo de

ingresos, dichos indicadores pretenden evaluar el manejo de gastos, ingresos, inversión pública, autonomía fiscal y gestión catastral de los municipios del país.

Sin embargo, la herramienta dispuesta por el DNP no analiza ciertos indicadores importantes a la hora de realizar un análisis completo de las finanzas de las entidades territoriales, por ello, se propone Fortalecer el instrumento técnico del “Visor del Índice de Desempeño Territorial” del DNP, mediante la integración de criterios que permitan priorizar de manera más efectiva los problemas relacionados con las finanzas públicas de los municipios de 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> categoría.

Para ello, se tomó como base la herramienta en Excel desarrollada por el DNP a partir del Visor del Índice de Desempeño Fiscal, sobre la cual se integraron indicadores adicionales. Estos nuevos indicadores incorporan múltiples variables clave del desempeño fiscal, permitiendo una interpretación más completa mediante rangos cualitativos y comparativos.

El instrumento permite analizar de forma automatizada aspectos como el incremento de la tributación per cápita frente a la inflación, el nivel de endeudamiento respecto al ahorro operacional, y la relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos corrientes. Además, se incluyó un análisis automatizado de las variables dependiendo de los resultados, facilitando la comprensión e interpretación de los indicadores para quien los consulte o los utilice en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta el respectivo análisis con la herramienta de acuerdo con los resultados generados en el anterior apartado, por lo cual mediremos las mismas variables del municipio de Guateque-Boyacá.

## Análisis De Los Indicadores Generales De Solidez Financiera

### Análisis pereza o esfuerzo fiscal

Primeramente, se realizó una aplicación cuantitativa de los indicadores de esfuerzo o pereza fiscal en lo que se determinaron variables como el porcentaje del incremento de la tributación per cápita (19,24%) y la inflación para el año 2021 (5,6%) con ello se procedió a comparar el incremento de la tributación con la inflación para determinar realmente el esfuerzo o la pereza, dando como resultado un 13% real lo que implica efectivamente un esfuerzo.

Para automatizar esta evaluación, se implementó una fórmula condicional en Excel que clasifica la situación financiera en cuatro categorías según lo dispone el DNP con el análisis de la “nueva metodología para medir el índice de desempeño fiscal para los territorios” (DNP 2020) : Solvente, Riesgo, Deterioro o Vulnerable, según el comportamiento relativo de ambas variables.

**Tabla 6** Análisis de Pereza o Esfuerzo Fiscal

Variables (millones corrientes)				
Indicador	Variables	2021	Resultados	Indicador General de Solidez Financiera
Esfuerzo Fiscal o Pereza Fiscal	Porcentaje del incremento de la Tributación Per Capita	19,25	13,6	Solvente: El incremento de la tributación supera ampliamente la inflación, mostrando esfuerzo fiscal.
	Inflación	5,6		

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Excel extraído del Visor IDF 2022 del DNP.

Se empleó la siguiente fórmula condicional para automatizar la interpretación del resultado en función de las variables. A continuación, se expone la lógica diseñada específicamente para este caso.

=SI(N16 > N17 + 5; "Solvente: El incremento de la tributación supera ampliamente la inflación, mostrando esfuerzo fiscal.");  
 SI(Y(N16 > N17; N16 <= N17 + 5); "Riesgo: El incremento supera la inflación, pero sin margen amplio.");  
 SI(ABS(N16 - N17) <= 1; "Deterioro: La tributación crece casi igual que la inflación, sin mejora real.");  
 "Vulnerable: El crecimiento es inferior a la inflación, hay pereza fiscal.")))

Solvente: Se considera cuando el crecimiento de la tributación per cápita supera la inflación en más de 5 puntos porcentuales, lo que refleja un esfuerzo fiscal sólido.

Riesgo: Se presenta cuando la tributación supera la inflación, pero con un margen igual o inferior a 5 puntos, indicando una mejora, aunque limitada.

Deterioro: Se interpreta cuando la diferencia entre el incremento tributario y la inflación es de  $\pm 1$  punto, evidenciando un estancamiento.

Vulnerable: Aplica cuando el crecimiento de la tributación está por debajo de la inflación, reflejando una pereza fiscal.

### **Análisis capacidad de pago**

Para determinar si el municipio posee un margen adecuado para cubrir sus compromisos de deuda sin comprometer su operación, se construyó un indicador basado en la relación entre el servicio de la deuda y el ahorro operacional. Dando como resultado una capacidad sólida para cubrir con los compromisos de la deuda.

**Tabla 7** Análisis Capacidad de Pago

Variables (millones corrientes)				
Indicador	Variables	2021	Resultados	Indicador General de Solidez Financiera
Capacidad de pago de la deuda	Servicio de la deuda	524	18,19	Solvente: El municipio tiene margen suficiente para cubrir su deuda sin comprometer su operación.
	Ahorro Operacional	2.881		

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Excel extraído del Visor IDF 2022 del DNP.

Para automatizar esta evaluación, se empleó la siguiente fórmula en Excel, además se explica la lógica de la fórmula.

```
=SI(P21 <= 20; "Solvente: El municipio tiene margen suficiente para cubrir su deuda sin comprometer su operación.";
SI(P21 <= 40; "Riesgo: Puede pagar su deuda, pero con creciente presión sobre sus finanzas.";
SI(P21 <= 60; "Deterioro: Una parte importante del ahorro se va al pago de deuda.";
"Vulnerable: El municipio está altamente comprometido con deuda."))
```

**Solvente:** Cuando el servicio de la deuda representa hasta el 20% del ahorro operacional, lo que indica una situación financiera sólida.

**Riesgo:** Entre 21% y 40%, lo que implica que el municipio puede cumplir sus compromisos, pero con señales de alerta.

**Deterioro:** Entre 41% y 60%, señalando que gran parte del ahorro se destina al pago de la deuda

**Vulnerable:** Más del 60%, lo que evidencia una alta dependencia de los recursos ahorrados para cubrir la deuda, lo que puede afectar la operación institucional.

## Análisis Capacidad de Cubrimiento de los Gastos de Funcionamiento

El municipio cuenta o tiene la capacidad para cubrir con los gastos de funcionamiento a partir de sus ingresos corrientes, es decir, posee la autonomía suficiente para cubrir dicho rubro sin necesidad de depender de otros ingresos.

**Tabla 8** Análisis Capacidad Gastos de Funcionamiento

Variables (millones corrientes)				
Indicador	Variables	2021	Resultados	Indicador General de Solidez Financiera
Capacidad de cubrimiento de los gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	3.273	51,51	Riesgo: Tiene recursos propios aceptables, pero vulnerables ya que se destina un buen porcentaje de los ingresos al pago de los gastos de funcionamiento
	Ingresos Corrientes	6.354		

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Excel extraído del Visor IDF 2022 del DNP.

Este análisis se automatizó a través de la siguiente fórmula a partir de una lógica que se explica más adelante.

```
=SI(P24 >= 70; "Solvente: Los ingresos corrientes cubren un alto porcentaje de los gastos de funcionamiento, lo que refleja una buena capacidad de ingresos propios.";
SI(P24 >= 30; "Riesgo: Tiene recursos propios aceptables, pero vulnerables ya que se destina un buen porcentaje de los ingresos al pago de los gastos de funcionamiento.";
SI(P24 >= 20; "Deterioro: Alta destinación de los ingresos propios al pago de los gastos de funcionamiento.";
"Vulnerable: Los ingresos propios mayormente van destinados al pago de los gastos de funcionamiento.")))
```

**Solvente:** Cuando los ingresos corrientes cubren al menos el 70% de los gastos de funcionamiento, indicando una buena capacidad de auto sostenimiento.

**Riesgo:** Entre 30% y 69%, lo que implica una situación aceptable pero frágil, ya que gran parte de los ingresos se utilizan para gastos operativos.

Deterioro: Entre 20% y 29%, reflejando una alta carga operativa que reduce la disponibilidad para inversión u otros fines.

vulnerable: Menor al 20%, señal de fuerte dependencia de recursos externos para operar.

A continuación, se presenta un consolidado de la herramienta utilizada como base para la identificación de otros indicadores del Índice de Desempeño Fiscal de los municipios de Colombia. Esta herramienta fue tomada del archivo Excel que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) pone a disposición pública. Cabe aclarar que dicho esquema no fue elaborado por autoría propia, sino que se empleó como referencia para incluir y organizar algunos de los indicadores propuestos en el marco de este ejercicio.

**Tabla 9** Consolidado de los Indicadores IDF

Dimensión de resultados		2021	38,07	2022	44,53	%	16,97			
Indicador	Variables (millones corrientes)	Resultados indicadores		Cambio		Calificación		Cambio		
		2021	2022	2021	2022	%	2021	2022	% var	
Dependencia de las transferencias	SGP + otras transferencias nacionales	3.040	3.630	56,7	52,7	-7,1	43,3	47,3	9,3	6,5%
	Ingresos totales	15.346	18.273							14,6%
Relevancia FBKF	Gasto en Formación Bruta de Capital	1.034	3.274	9,2	21,1	129,9	12,1	29,6	143,8	216,7%
	Gasto en Inversión	11.233	15.484							37,8%
Endeudamiento	Pasivos totales	6.331	7.271	7,5	8,6	14,6	92,5	91,4	-1,2	14,8%
	Activos totales	84.703	84.854							0,2%
Ahorro corriente	Ahorro corriente	2.346	3.180	46,4	49,6	7,0	70,0	70,0	0,0	7,9%
	Ingreso corriente	6.354	6.410							0,9%
Balance fiscal primario	Déficit o superávit + intereses deuda+RB	4.460	3.572	27,2	19,1	-29,8	20,0	40,0	100,0	-19,3%
	Ingresos totales + desembolsos	16.382	18.673							14,0%
Esfuerzo Fiscal o Pertenencia Fiscal	Porcentaje del incremento de la Tributación Per Capita	19,245371	13,6	Solvente: El incremento de la tributación supera ampliamente la inflación, mostrando esfuerzo fiscal.						
Capacidad de pago de la deuda	Servicio de la deuda	524								
	Ahorro Operacional	2.881	18,19	Solvente: El municipio tiene margen suficiente para cubrir su deuda sin comprometer su operación						
Capacidad de cubrimiento de los gastos de funcionamiento	Gastos de Funcionamiento	3.273								
	Ingresos Corrientes	6.354	51,51	Vulnerable: Los ingresos propios mayormente van destinados al pago de los gastos de funcionamiento.						

Fuente: Archivo Excel (DNP) IDF 2022

En conclusión, Si bien existe una herramienta generada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) que permite determinar la salud financiera de los municipios de Colombia, esta presenta ciertas limitaciones que impiden obtener un diagnóstico integral. La herramienta se basa principalmente en indicadores fiscales que no son suficientes para determinar íntegramente todos

los aspectos financieros de los municipios, dando pie a que no se cuente con la información suficiente para la toma de decisiones.

Por ende, se propone establecer más indicadores financieros para que se desarrolle un vasto campo orientado no solo a la sostenibilidad fiscal, sino también a la eficiencia operativa, la capacidad de generación de recursos, el endeudamiento responsable y la autonomía financiera. Esta ampliación del enfoque busca fortalecer la herramienta y mejorar los resultados de los análisis fiscales de las entidades territoriales.

## 9. CONCLUSIONES

La propuesta de diseño del Observatorio de Finanzas Públicas Territoriales representa una apuesta estratégica y transformadora para fortalecer el laboratorio o "micromundo" que la ESAP busca consolidar como epicentro de innovación pública. Este observatorio tiene como propósito mejorar la gestión fiscal y administrativa en los municipios de 5ª y 6ª categoría, promoviendo prácticas más transparentes, eficientes y orientadas al bienestar colectivo.

De esta manera, el observatorio se configura como ese espacio de fácil acceso y entendimiento para las comunidades, ya que los instrumentos, técnicas o herramientas permiten visualizar, comprender y entender los datos que allí se recopilan, en este caso datos de carácter financiero para que los actores que inciden en el cambio puedan informarse de manera sencilla, y con base en esa información puedan más adelante proponer estrategias de solución simuladas a través del uso del laboratorio.

El valor de esta propuesta radica en su doble enfoque funcional: mientras el observatorio recopila, analiza y estructura el conocimiento fiscal de los territorios, el laboratorio actúa como un espacio

de experimentación donde ese conocimiento se transforma en propuestas concretas de mejora. Esta perspectiva entre análisis y acción no solo permite entender la realidad financiera de las entidades territoriales, sino también simular estrategias de intervención con una visión integradora y participativa de las comunidades territoriales, así como de la comunidad esapista.

Para lograrlo, se requiere integrar elementos clave como indicadores fiscales robustos, capaces de medir con precisión el desempeño financiero de los territorios. Casos como el del municipio de Guateque (Boyacá), que ha mostrado un comportamiento fiscal positivo dentro del piloto del proyecto, evidencian el potencial de esta iniciativa para generar impactos reales, medibles y sostenibles.

Por lo anterior, se le propone al Departamento Nacional de Planeación fortalecer su herramienta denominada índice de desempeño fiscal (IDF) en el que concentra datos pertinentes de la gestión fiscal de los municipios de Colombia. En dicha herramienta el DNP no consolida ciertos componentes e indicadores claves a la hora de entender todo el comportamiento fiscal de las entidades territoriales, con ello se le propone incluir dentro del diseño de la herramienta componentes como: el incremento de la tributación per cápita frente a la inflación, el nivel de endeudamiento respecto al ahorro operacional, y la relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos corrientes. Con el propósito de ampliar el espectro informativo de la salud y gestión financiera de los municipios de quinta y sexta categoría.

Dicho fortalecimiento, pretende mejorar las capacidades de gestión de las entidades territoriales con el propósito de ser una herramienta integrado del observatorio de finanzas públicas territoriales, donde la comunidad podrá tener la capacidad de comprensión y atención de los temas relacionados a la fiscalidad de sus territorios.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Acuerdo número 003 de 2023 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. *Por el cual se adopta y se actualiza de conformidad con la normatividad vigente la Plataforma Estratégica de la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP.*

Banco de la República (Banrep). (2019). *¿Hay pereza fiscal territorial en Colombia?*. Centro Estudios Económicos Regionales (Ceer)

Congreso de la República de Colombia. (1996, enero 15). *Decreto 111 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*. Diario Oficial No. 42.692.

— (1997, enero 30). *Ley 358 de 1997: Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento*. Diario Oficial No. 42.973.

— (2000). *Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, se adicionan normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 44.188, 6 de octubre de 2000.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2005). *Análisis financiero y capacidad fiscal de las principales ciudades colombianas*. Grupo de Análisis al Financiamiento del Desarrollo Territorial (GAFDT), Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible.

— (2017). *Metodología para el cálculo de las Operaciones Efectivas de Caja 2017*. Dirección de Descentralización y Desarrollo Regional Subdirección de Descentralización y Fortalecimiento Fiscal.

— (2020). *Guía corta: Metodología de medición del nuevo Índice de Desempeño Fiscal Territorial (IDF)*.

— (2022, julio). *Resultados Índice de Desempeño Fiscal 2021*. Pagina web visitada el 22 de mayo de 2025. [Desempeño Fiscal](#)

— *TerriData – Descargas [Resultados IDF Anterior Metodología 2022]*. Bogotá: DNP.

— (2025). *Información fiscal y financiera*. Página web visitada el 19 de mayo de 2025. [Información fiscal y financiera](#).

— (2025). *Información fiscal y financiera*. Dirección de Descentralización y Fortalecimiento Fiscal. Visor IDF 2022 (Municipios). Página web visitada el 8 de mayo de 2025. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempeno\\_Fiscal/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202022.xlsx](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempeno_Fiscal/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202022.xlsx)

— (2025). *Información fiscal y financiera*. Dirección de Descentralización y Fortalecimiento Fiscal. Visor IDF 2023 (Municipios). Página web visitada el 5 de mayo de 2025. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWY5MTEzZTgtZTg4ZC00ZGFjLWl4N2EtOWQxNmVhM2ZiZGNkIiwidCI6IjA0MjYwZTIwLTIzNGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5MjYjFiNzBhYyIsImMiOiR9>

Escuela Superior de Administración Pública. *¿Qué es la Esap? ¿Que es la ESAP?*. Página web visitada el 2 de abril de 2025.

Marcial, N. A. (2009). *¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones?* Innovación educativa, 9(47), 5-17.

Piret Tõnurist, Rainer Kattel & Veiko Lember (2017). *Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?* *Public Management Review*.

Resina, J. (2019). *¿Qué es y para qué sirve un Laboratorio de Innovación Ciudadana?* El caso del LABICxlaPaz. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (74).

Soler, G. E. M. (2015). *Una aproximación al concepto de observatorio social*. *Cultura Educación Sociedad*, 6(1).

Younes Moreno, Diego. *La ESAP y el desarrollo institucional colombiano: Apuntes para la historia de la ESAP*. Escuela Superior de Administración Pública. Primera edición, 1998; segunda edición, 2008; tercera edición, 2023.