

**Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del impacto de la Asistencia
Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la
ESAP Tolima.**

Germán Antonio Zarta Villalba



Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2026

**Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del impacto de la Asistencia
Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la
ESAP Tolima.**

Germán Antonio Zarta Villalba

Trabajo de practica administrativa para optar al título de Administrador Público

Asesor temático:

Ramiro Sánchez

Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2026

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a mis padres, Antonio María Zarta y Luisa Villalba, quienes me dieron el regalo más valioso que puede recibir una persona: la vida, con su esfuerzo, sacrificio y ejemplo me enseñaron la importancia de la responsabilidad, la perseverancia y el valor de luchar por cada meta. Todo lo que he logrado tiene sus raíces en los principios que sembraron en mí desde la infancia.

A mi tía, Natividad Villalba, quien desempeñó un papel fundamental en mi formación personal y académica. Su disciplina, sus enseñanzas y su constante interés por mi educación contribuyeron a forjar en mí el amor por el estudio, la investigación y la búsqueda permanente del conocimiento.

Y de manera muy especial, a mi hijo, Manuel Esteban Zarta Ceballos, quien se ha convertido en el motor que impulsa cada uno de mis esfuerzos. Su existencia le dio un nuevo sentido a mis metas, a mis decisiones y a mis sueños. Cada logro alcanzado lleva implícito el deseo de construir un mejor futuro para él. Su sonrisa, su confianza y su amor han sido la fuerza que me motivó a continuar aun en los momentos más difíciles.

También dedico este trabajo a mis compañeros de estudio, quienes hicieron parte de este camino académico y compartieron conmigo los desafíos, aprendizajes y experiencias que marcaron esta etapa de formación. Su acompañamiento, apoyo y contribuciones en cada actividad, discusión, trabajo y proyecto académico enriquecieron este proceso y dejaron enseñanzas que trascenderán más allá de las aulas. Cada uno aportó, desde su experiencia y conocimiento, a la construcción de este logro.

A ustedes, que han marcado mi vida de maneras diferentes, pero igualmente profundas, les dedico este trabajo con gratitud, respeto y profundo cariño.

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) por brindarme la oportunidad de formarme como Administrador Público Territorial y contribuir a mi crecimiento académico, profesional y personal.

A todos los docentes que hicieron parte de este proceso formativo, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales fueron fundamentales en mi desarrollo profesional y en la construcción de una visión integral de la administración pública.

De manera especial, agradezco al profesor Ramiro Sánchez, tutor de este trabajo de grado, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de la investigación.

Mi reconocimiento a las entidades territoriales y a los funcionarios que participaron en las entrevistas y facilitaron la información necesaria para la construcción y validación del instrumento desarrollado en este estudio. Su disposición y colaboración fueron fundamentales para alcanzar los objetivos planteados.

Asimismo, expreso un especial agradecimiento a la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal de la ESAP, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi práctica administrativa en esta dependencia. La experiencia adquirida, el acompañamiento recibido y el acceso a los procesos de asistencia técnica territorial permitieron fortalecer significativamente mis competencias profesionales y constituyeron la base para la construcción de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron su conocimiento, experiencia y apoyo durante este proceso académico. A todos ellos, mi gratitud por haber contribuido al logro de esta importante meta profesional.

Carta Aprobatoria

Firma del jurado

CONTENIDO

Presentación	9
1. Introducción	11
1.1 Identificación Tipo Practica y Relación con el Tema	12
1.2 Antecedentes	13
1.3 Justificación	14
2. Objetivos	16
3. Marcos Referenciales	17
3.1 Marco Teórico	17
3.2 Marco Conceptual	21
3.3 Marco Normativo	26
4. Metodología	28
4.1 Enfoque metodológico	28
4.2 Diseño del instrumento	29
4.3 Validación del instrumento	30
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	31
4.5 Procedimiento para el análisis de la información	32
4.6 Consideraciones éticas y de tratamiento de la información	40
5. Resultados logrados	40
5.1 Consolidación de la base documental y de la matriz de análisis	40
5.2 Diseño y validación del instrumento de evaluación	41
5.3 Resultados generales de la validación territorial	42
5.4 Resultados por tipo de asistencia técnica en el municipio de Líbano	42
5.4.1 Manual de contratación	42
5.4.2 Manual de cartera y cobro coactivo	43
5.4.3 Diagnóstico para la implementación del catastro multipropósito	43
5.4.4 Economía circular y proyectos innovadores de sostenibilidad local	43
5.5 Menor impacto institucional de las ATT de políticas públicas sociales	44
5.6 Déficit de capacidad institucional identificados	45
5.7 Incorporación de inteligencia artificial y visualización de resultados	46
5.8 Limitaciones en la medición de indicadores institucionales y priorización de la validación cualitativa	47

Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del impacto de la Asistencia Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Tolima.

7

5.9 Síntesis comparativa de los resultados	49
6. Alcance de la Practica	50
6.1 Alcance institucional	50
6.2 Alcance territorial	51
6.3 Alcance temático.....	51
6.4 Alcance metodológico.....	52
6.5 Alcance analítico y comparativo	53
6.6 Alcance de la sistematización y del producto final	53
6.7 Alcance y limitaciones.....	54
7. Conclusiones	55
8. Recomendaciones	59
8.1 Recomendaciones para la ESAP Territorial Tolima	59
8.2 Recomendaciones para los municipios acompañados	60
8.3 Recomendaciones para el uso futuro del instrumento	61
9. Glosario	63
10. Referencias.....	66
11. Anexos.....	67
Anexo A. Evidencias de entrevistas	67
Cronograma Practica Administrativa	67

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Dashboard	46
Ilustración 2 Ficha Impacto	47

Lista de tablas

Tabla 1 Variable por Asistencia Técnica	33
Tabla 2 Indicador por ATT	34
Tabla 3 Escala por pregunta	36
Tabla 4 Puntaje Capacidad Institucional (ICI).....	36
Tabla 5 Escala Nivel de impacto ATT.....	37
Tabla 6 Variables SADCI.....	37
Tabla 7 Categorización DCI (Déficit de Capacidad Institucional) y Configuración del Riesgo.....	38
<i>Tabla 8 Nivel de Sostenibilidad del impacto de DCI.....</i>	38
<i>Tabla 9 Componente de Desarrollo Institucional CDI.....</i>	39

Presentación

El fortalecimiento de la capacidad institucional en los gobiernos locales constituye un elemento clave para el adecuado funcionamiento de la administración pública y para la implementación efectiva de las políticas públicas en el territorio. En Colombia, numerosos municipios presentan limitaciones técnicas, administrativas y organizacionales que afectan los procesos de planificación, gestión y ejecución de acciones orientadas al desarrollo local. Ante esta situación, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, desarrolla la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial (ATT), orientada al mejoramiento de las capacidades de gestión de las administraciones municipales. A pesar de ello, existe ausencia de herramientas sistemáticas para la evaluación del impacto de estas asistencias en la capacidad institucional de las entidades territoriales.

El objetivo de la práctica administrativa es el diseño y validación de un instrumento de medición del impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales en la capacidad institucional municipal, utilizando una metodología de revisión teórica, conceptual y normativa, con respecto al fortalecimiento institucional y la gestión pública territorial incorporando el diseño de un instrumento conformado por las dimensiones asociadas a la gestión administrativa, la planeación, la organización y la capacidad institucional en los municipios asistidos por la ESAP.

El análisis de la realidad institucional y la literatura muestra debilidades en los medios para la evaluación del impacto de las asistencias técnicas en los municipios acompañados, donde se puede evidenciar la necesidad de un instrumento que pueda medir la capacidad institucional en los municipios después de implementadas las ATT, en aspectos como la gestión administrativa, la planeación institucional, la organización interna y el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales.

Por los motivos anteriores, la propuesta de la creación y validación de un instrumento de evaluación del impacto de las ATT en la capacidad institucional de los municipios acompañados

por la estrategia de fortalecimiento, toma gran importancia para la ESAP, ya que permite la toma de decisiones basadas en hechos para mejorar los procesos de asistencia técnica territorial y las estrategias implementadas para el apoyo a los municipios en pro del fortalecimiento de la gestión pública de los gobiernos locales.

1. Introducción

Instituciones como la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) desarrollan estrategias de acompañamiento institucional orientadas al fortalecimiento de la gestión pública municipal mediante programas de formación, investigación y asistencia técnica dirigidos a los gobiernos locales, convirtiendo la capacidad institucional en un elemento fundamental a fortalecer para el buen funcionamiento de la administración pública y para la implementación efectiva de las políticas públicas en los municipios, estas entidades territoriales necesitan contar con capacidades administrativas, técnicas y organizacionales que faciliten los procesos de planificación, gestión y evaluación del desarrollo local.

En numerosos municipios, especialmente aquellos de categorías quinta y sexta, existe presencia de limitaciones institucionales relacionadas con la gestión administrativa, la disponibilidad de capacidades técnicas y la organización de los procesos institucionales. Estas condiciones generan dificultades para el cumplimiento eficiente de las funciones públicas y para la consolidación de procesos de gestión orientados al desarrollo territorial. En este escenario, las Asistencias Técnicas Territoriales impulsadas por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) constituyen una estrategia de apoyo institucional orientada al fortalecimiento de las capacidades de gestión de las administraciones municipales. Pese a lo anterior, persiste la ausencia de herramientas sistemáticas para la evaluación del impacto de estas asistencias en la capacidad institucional de los municipios acompañados.

A partir de esta situación, la presente práctica administrativa tiene como propósito el diseño y la validación de un instrumento orientado a la evaluación del impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Territorial Tolima, la finalidad de esta práctica administrativa es aportar un instrumento para el análisis de los resultados de los procesos de asistencia técnica territorial, al igual fortalecer las estrategias institucionales de apoyo a la gestión pública en el nivel local.

1.1 Identificación Tipo Practica y Relación con el Tema

La práctica hace parte del programa de administración pública territorial de la ESAP como opción de grado, se desarrolla bajo la modalidad de practica administrativa, la cual busca implementar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, dichos conocimientos se aplican a contextos reales en forma de asesoría, con el propósito dejar un producto que sea utilizado y de valor en la institución.

La práctica se realiza en la Escuela Superior de Administración Pública Territorial Tolima, en la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, específicamente en la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial (ATT), la cual es un componente encargado de acompañar a todos los municipios en el territorio nacional, enfocándose en los municipios clasificados como PDET y de quinta y sexta categoría, para el fortalecimiento de sus capacidades administrativas, técnicas y organizacionales para la mejora de la gestión pública territorial.

La relación entre el tipo de práctica y el tema del informe se centra en la necesidad de analizar y evaluar el impacto de la estrategia de asistencias técnicas en la capacidad institucional de los municipios acompañados; por ende, el trabajo se orienta al diseño y validación de un instrumento que permita evaluar el impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales en la capacidad institucional de los municipios, con el propósito de generar información que permita analizar los resultados de esta estrategia y a la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de fortalecimiento institucional desarrollados en el territorio.

1.2 Antecedentes

La presente práctica administrativa se desarrolla en el marco de la estrategia de Asistencia Técnica Territorial adelantada por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), entidad pública encargada de la formación, capacitación y asistencia técnica a las entidades del Estado colombiano, cumpliendo con el acuerdo 003 de 2023 por el cual se adopta y se actualiza de acuerdo con la normatividad vigente la plataforma estratégica de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP; más específicamente con los objetivos estratégicos tres y cuatro, que establecen que la ESAP será un aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado, por medio de asesoría y asistencia técnica, y la transformación organizacional del Estado mediante la mejora de la capacidad institucional, tarea encomendada a la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal (DFAGE) que hace parte de la Subdirección Nacional de Proyección Institucional; de la misma forma, la DFAGE se apoya en los profesionales pertenecientes a la Estrategia ATT de cada Territorial, los cuales se encargan de materializar las Asistencias técnicas en los Municipios intervenidos, con el apoyo de estudiantes asignados como Monitores y Practicantes. En relación a lo anterior es esencial evaluar cual es impacto real de la estrategia de Asistencia Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados en pro de saber si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos de la ESAP.

La Estrategia de Asistencia Técnica Territorial se implementa desde el año 2023 en los municipios de categorías quinta y sexta del departamento del Tolima, los cuales han recibido acompañamiento en las diferentes líneas temáticas descritas en la matriz ANS; para poder llevar a cabo la asistencia técnica, previamente se realiza una caracterización del municipio donde se incorporan diferentes datos demográficos, geográficos, índices e indicadores municipales, para plantear posteriormente la propuesta de asistencia técnica, finalizada la asistencia técnica se hace una entrega oficial al municipio, donde se aplican encuestas de satisfacción al usuario para la percepción de los servicios brindados por la ESAP , la cual incluyen comentarios y sugerencias, llegando hasta este punto el alcance de la ESAP por medio de la asistencia técnica, la cual se espera sea implementada por la el municipio, motivo por el cual no se tiene una percepción real

del impacto de la Asistencia Técnica Territorial en la capacidad institucional, al igual una identificación de dificultades en la implementación de las mismas por parte de los municipios.

Por la situación anterior, es necesario analizar los efectos de la estrategia de Asistencia Técnica Territorial desarrollada por la ESAP en los municipios acompañados, por lo tanto, esta practica administrativa esta dirigida al diseño y validación de un instrumento que permita validar el impacto de las asistencias en la capacidad institucional municipal.

1.3 Justificación

La gestión pública en los municipios PDET, de quinta y sexta categoría, representa un reto permanente para el Estado Colombiano, por sus limitaciones técnicas, administrativas y organizacionales para llevar a cabo de forma eficiente sus funciones, motivos por los cuales las estrategias de acompañamiento institucional se han incorporado como una herramienta para la mejora de las capacidades territoriales y apoyar los procesos de planeación, gestión y ejecución de políticas públicas a nivel territorial.

La Escuela Superior de Administración Pública ESAP, por medio de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal (DFAGE), implementa la estrategia de Asistencias Técnicas Territoriales (ATT), la cual busca brindar acompañamiento, orientación y transferencia de conocimientos a las administraciones municipales con el propósito de mejorar sus procesos de gestión pública y por ende impactar en la capacidad institucional.

Sin embargó, es necesario analizar el impacto real de las Asistencias Técnicas Territoriales en los municipios acompañados, ya que ello determina si se esta aportando efectivamente a las capacidades institucionales, identificar qué puntos están funcionando y cuales requieren mejora , al igual que elementos nuevos se deberían incorporar para mejorar el alcance y efectividad, realizar este análisis es fundamental para saber el valor del aporte de las ATT para el cumplimiento de la misión de la ESAP.

Por lo anterior, esta práctica administrativa se justifica en la necesidad de diseñar y validar un instrumento que permita evaluar el impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima, este instrumento permitirá generara información impórtate para el análisis de los resultados de las ATT, facilitando el seguimiento, evaluación y mejora continua de la estrategia.

Así, esta practica administrativa aporta elementos importantes para fortalecer los procesos de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, al proporcionar insumos que permitan entender mejor los resultados de las ATT en los municipios y orientar posibles ajustes en los procesos de implementación, al igual, este informe colabora al análisis de las Estrategias de fortalecimiento institucional a nivel territorial, aportando un instrumento que puede ser utilizado para mejorara los procesos de acompañamiento a los gobiernos locales.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar y validar un instrumento que permita medir el impacto de la Asistencia Técnica Territorial (ATT) en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la estructura, fases y componentes metodológicos de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial (ATT) implementada en la ESAP Territorial Tolima.
- Diseñar un instrumento de evaluación del impacto basada en variables e indicadores de capacidad institucional y gestión pública municipal.
- Aplicar y validar el instrumento en municipios acompañados por la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial (ATT), identificando avances y oportunidades de mejora en el fortalecimiento institucional.

3. Marcos Referenciales

3.1 Marco Teórico

Según J. Pineda Jiménez, autor de estudios sobre el Programa Integral de Fortalecimiento Académico Territorial (PIFAT), su análisis se formula a través de experiencias de acompañamiento académico y fortalecimiento institucional desarrolladas en América Latina para mejorar la gestión pública en gobiernos subnacionales. La idea central que propone es que el fortalecimiento institucional requiere intervenciones integrales que combinen procesos de capacitación, acompañamiento técnico y articulación interinstitucional entre entidades públicas, academia y actores territoriales, con el fin de mejorar la capacidad administrativa de los gobiernos locales (Jiménez, n.d.). Este autor se relaciona directamente con la presente práctica administrativa porque permite comprender el papel que desempeña la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), particularmente la Territorial Tolima, en el desarrollo de estrategias de asistencia técnica territorial orientadas al fortalecimiento de capacidades institucionales en municipios con limitaciones administrativas y técnicas. Pineda ofrece un marco práctico que justifica el diseño de instrumentos aplicados de evaluación institucional, enfatizando la necesidad de articular el conocimiento académico con la gestión pública territorial para generar resultados sostenibles en los procesos de fortalecimiento institucional.

Por su parte, Y. D. Cáceres Cabana y colaboradores (2018) desarrollan su análisis en estudios empíricos orientados a la construcción y validación de instrumentos para la medición de la capacidad institucional en gobiernos locales, particularmente a partir del estudio del caso Pampacolca. La idea central de estos autores es que la medición de la capacidad institucional requiere instrumentos técnicamente validados que permitan evaluar de manera confiable las diferentes dimensiones del funcionamiento organizacional, utilizando metodologías mixtas como el juicio de expertos, el índice de validez de contenido de Lawshe y pruebas piloto que permitan verificar la coherencia y pertinencia de los indicadores utilizados (Cabana et al., n.d.). Los anteriores autores aportan conocimiento y metodología aplicada directamente a la medición de la

capacidad institucional, siendo de gran valor para la elaboración del instrumento, ya que contiene una experiencia previa a nivel latino América, la creación de indicadores y los más importante el proceso de las pruebas piloto de coherencia y pertinencia, las cuales se utiliza como punto de partida para la validación del instrumento.

Según Maradona et al (2013), la problemática de la gobernanza territorial en Latinoamérica y el fortalecimiento institucional de gobiernos locales yace en realidades institucionales complicadas, debilidad administrativa, dificultades financieras, dispersión poblacional y en algunos casos conflictos derivados enfrentamientos entre grupos armados o problemas sociales, lo que requiere intervención (Maradona et al., 2013). Este punto de vista de los autores esta correlacionado con la practica administrativa, ya que los Estrategia de ATT implementada ESAP, va orientada a los municipios más vulnerables del Tolima, los cuales cuentan con capacidades institucionales bajas, que varían según los contextos territoriales; siendo de gran utilidad los planteamientos de Maradona et al para plantear como el entorno de las entidades territoriales puede impactar directamente en la capacidad Institucional delas mismas y que no funcionan como elementos asilados.

En el caso colombiano, Bayona Sarmiento (2023) ha desarrollado diversos análisis sobre las experiencias de fortalecimiento institucional implementadas por la ESAP Territorial Tolima, especialmente en municipios de quinta y sexta categoría y en territorios priorizados por los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Su planteamiento es la implementación de programas de asistencia técnica orientados a mejorar las capacidades administrativas de los gobiernos locales mediante procesos de formación, asesoría y acompañamiento institucional. La idea central de este autor es que la articulación entre equipos académicos y actores territoriales puede generar mejoras significativas en las capacidades técnicas de los funcionarios públicos y en las prácticas administrativas de las instituciones locales, siempre que exista continuidad institucional en los programas de fortalecimiento (Sarmiento, n.d.). Este aporte se relaciona directamente con la presente práctica administrativa, ya que valida la pertinencia de analizar y evaluar los efectos de la asistencia técnica territorial desarrollada por la ESAP en el departamento del Tolima. El trabajo de Sarmiento aporta

evidencia empírica sobre los resultados y limitaciones de estos procesos de acompañamiento institucional, lo que permite identificar dimensiones clave de evaluación como la planeación territorial, la gestión financiera, la contratación pública y la formulación de proyectos.

Desde el punto de vista metodológico, Oscar Oszlak y Esteban Orellana (2001) desarrollaron el Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional (SADCI) en el marco de estudios sobre capacidad estatal en América Latina. Esta metodología se formula basado en investigaciones orientadas a identificar las limitaciones que enfrentan las instituciones públicas para cumplir con sus funciones administrativas y de gestión. La idea central del modelo SADCI consiste en diagnosticar los llamados Déficit de Capacidad Institucional (DCI), clasificándolos en diferentes categorías analíticas como déficits normativos, interinstitucionales, organizacionales, financieros, de personal y de capacidades individuales, con el fin de diseñar posteriormente Componentes de Desarrollo Institucional (CDI) orientados a corregir dichas brechas (Oszlak & Orellana, 2001). Los aportes de estos autores se relacionan directamente con la presente investigación porque proporciona la estructura analítica que permite identificar debilidades institucionales en los gobiernos locales y orientar la construcción de la matriz de evaluación del instrumento utilizado en la práctica administrativa. Del modelo de Oszlak y Orellana se puede adoptar una herramienta metodológica que transforma el diagnóstico institucional en un proceso operativo para la formulación de estrategias de fortalecimiento institucional, permitiendo que la evaluación no solo identifique problemas, sino que también oriente acciones de mejora en la gestión pública.

Según (Sierra Hernández, Sánchez, Murcia Bermúdez, Charry Rojas, Acostas Guzmán y Vásquez Figueroa, 2020), la capacidad institucional de los gobiernos locales puede analizarse a partir de diferentes dimensiones relacionadas con la organización administrativa, las reglas institucionales, la disponibilidad de recursos y las relaciones entre actores del sistema público. En su investigación sobre los municipios del departamento del Tolima, los autores desarrollan un instrumento de medición denominado Índice de Capacidad Institucional (ICI), el cual evalúa dimensiones como las pautas y reglas institucionales, la estructura organizacional, las relaciones

de corresponsabilidad, el componente financiero y la integridad en la acción pública, con el propósito de identificar el nivel de capacidad de los gobiernos locales para enfrentar retos de gestión pública y responder a las demandas del territorio. Esta investigación, es un punto de partida para comprender como se puede ajustar un modelo metodológico SADCI existente a las necesidades de una investigación, al igual integrar nuevas variables que pueden afectar la capacidad institucional, para la práctica administrativa Sierra Hernández et al. (2020), será fuente de experiencia para la adaptación de la Metodología SADCI, a las variables de cada una de la Líneas temáticas de las ATT implementadas en los municipios acompañados por la ESAP Tolima, para la construcción del Instrumento de medición del Impacto de las ATT en la capacidad institucional de ellos mismos.

Chica Vélez (2016) aborda la discusión sobre los enfoques de la NGP y la PNGP, desde diferentes teóricos, que ayudan a enriquecer el estudio de la administración pública, desde aspectos claves como la eficiencia y eficacia de la gestión y el papel de las instituciones influenciadas por el entorno social, al igual los comportamientos de los múltiples actores de las organizaciones públicas. Dentro de la argumentación se plantea que la administración pública también se ve influenciada por el nuevo institucionalismo (Chica Vélez, 2016). Lo expuesto anteriormente resulta pertinente para la presente investigación, ya que permite comprender que el fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos locales debe analizarse desde diferentes dimensiones organizacionales, administrativas y de gestión, y no únicamente desde el cumplimiento de funciones formales. De esta manera, el planteamiento teórico expuesto por Chica Vélez aporta un marco conceptual que permite entender cómo las organizaciones públicas evolucionan y adoptan herramientas de gestión orientadas a resultados, medición del desempeño y mejora de los procesos institucionales. En consecuencia, estos enfoques sirven como fundamento teórico para el diseño y validación de un instrumento que permita evaluar el impacto de la asistencia técnica territorial en el fortalecimiento de la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Tolima, integrando además elementos metodológicos que posteriormente serán articulados con la adaptación de la metodología SADCI para el análisis de capacidades institucionales en el entorno municipal.

presenta diversos estudios aplicados sobre la validación de instrumentos de medición institucional en la implementación de políticas públicas y marcos normativos como la Resolución Ministerial N.º 159-2015, desarrollados en experiencias de gobiernos locales en América Latina. La idea central de estos estudios es que las matrices de evaluación institucional requieren procesos rigurosos de validación metodológica que incluyan juicio de expertos, pruebas piloto y el uso de indicadores estadísticos como el índice de validez de contenido de Lawshe, con el fin de garantizar la pertinencia y confiabilidad de los instrumentos utilizados (Huerta, 2019). Los estudios presentados por Huerta (2019) se relacionan con la práctica administrativa, ya que permiten tener una orientación del proceso de validación del instrumento para la evaluación de las ATT en los municipios intervenidos por la ESAP Tolima, aportando una propuesta metodológica concreta para la evaluación del impacto de las ATT en la capacidad institucional para el diagnóstico, toma de decisiones y fortalecimiento en la gestión pública territorial.

3.2 Marco Conceptual

Fortalecimiento institucional

El concepto de Fortalecimiento institucional hace referencia al conjunto de procesos para el rediseño estructural de la planta con el fin de atender de manera oportuna y con calidad de servicios al usuario, al igual toda medida para poder fortalecer o consolidar normas, reglas, comportamiento y cultura organizacional y que sean sostenibles en el tiempo, el fortalecimiento institucional no solo se limita a la capacitación del talento humano, sino que comprende transformaciones, culturales, normativas y organizacionales.

En Colombia el fortalecimiento institucional se plantea como un proceso de acompañamiento técnico para mejorar la planeación, la capacidad administrativa y promover la sostenibilidad de la gestión pública. (Sarmiento, n.d.)

Capacidad institucional

La capacidad institucional es el conjunto de habilidades y condiciones que posee una institución para poder formular, implementar y evaluar las políticas públicas de forma efectiva, dentro de estas capacidades se encuentran diferentes dimensiones como la normativa, organizacional, interinstitucional, financiera, de recursos humanos y de capacidades individuales, que son el punto de partida para lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones (Oszlak & Orellana, 2001).

Se debe entender que la capacidad Institucional no es estática sino dinámica, se ve afectada por los factores externos de la institución, como los son el contexto territorial, por ende, al ser dinámica tiene la propiedad de ser medida.

Asistencia Técnica Territorial (ATT)

La Asistencia Técnica Territorial (ATT) es una estrategia institucional y uno de los pilares fundamentales de la DFAGE. Su propósito es fortalecer la capacidad institucional de los municipios priorizados del país, en especial aquellos clasificados en categorías 5.^a y 6.^a, así como los municipios PDET. Basada en el enfoque de Escuela Aplicada, esta estrategia integra a estudiantes de programas de Administración Pública en procesos reales de acompañamiento técnico. A través de ATT se busca generar impactos concretos en la gestión pública local, mediante la instalación de capacidades, la promoción de la equidad y el impulso a la sostenibilidad institucional. (ESAP , 2026)

Evaluación de impacto

La evaluación de impacto es el proceso sistemático mediante el cual se identifican y analizan los efectos atribuibles a una intervención pública. En el ámbito del fortalecimiento institucional, implica comparar condiciones antes y después de la implementación de una estrategia, así como identificar cambios en capacidades administrativas y desempeño organizacional.

Los estudios sobre validación de instrumentos para medir capacidad institucional resaltan la importancia de garantizar coherencia interna, pertinencia contextual y validez de contenido (Cabana et al., n.d.)

Déficit de Capacidad Institucional (DCI)

El concepto de Déficit de Capacidad Institucional (DCI), desarrollado en la metodología SADCI, se refiere a las brechas existentes entre las capacidades requeridas para cumplir objetivos institucionales y las capacidades efectivamente disponibles (Oszlak & Orellana, 2001)

Identificar DCI permite:

- Priorizar intervenciones.
- Diseñar planes de desarrollo institucional.
- Asignar responsabilidades.
- Establecer mecanismos de seguimiento.

Este concepto es fundamental para la construcción del instrumento de evaluación, ya que orienta la medición hacia la detección de brechas específicas y no solo hacia la descripción general de capacidades.

Gobernanza territorial

La gobernanza territorial se refiere a los mecanismos de coordinación y articulación entre actores públicos y privados para la gestión de asuntos locales. En territorios con alta vulnerabilidad institucional, la gobernanza se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento.

La orientación adoptada en los programas de fortalecimiento territorial reconoce que la mejora institucional requiere articulación interinstitucional y participación activa de actores locales (Jiménez, n.d.)

La Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) es una orientación de reforma administrativa que surge a partir de la década de 1980 con el propósito de modernizar la administración pública mediante la incorporación de principios de gestión del sector privado en el funcionamiento del Estado. Este modelo plantea que las instituciones públicas deben orientarse hacia la eficiencia, la calidad de los servicios y la obtención de resultados verificables, mediante el uso de herramientas como la planificación estratégica, los indicadores de desempeño y los sistemas de evaluación institucional. De acuerdo con esta orientación, la gestión pública debe superar el modelo burocrático tradicional y adoptar mecanismos de flexibilidad organizacional, descentralización y rendición de cuentas que permitan mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y responder de manera más eficaz a las demandas de la ciudadanía (Cejudo, 2011).

Institucionalización

La institucionalización se refiere al proceso mediante el cual las normas, prácticas, reglas y estructuras organizacionales se consolidan y adquieren estabilidad dentro de una organización o sistema político, al igual las instituciones influyen en la forma en que se diseñan e implementan las políticas públicas, así como en la capacidad del Estado para responder a los desafíos sociales y administrativos, lo que permite analizar cómo las dinámicas institucionales

influyen en la gestión pública y en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las entidades estatales (Chica Vélez, 2016)

Post Nueva Gestión Pública

La Post Nueva Gestión Pública surge como una evolución de las reformas administrativas impulsadas por la Nueva Gestión Pública, con el propósito de superar algunas de sus limitaciones relacionadas con la fragmentación institucional y la excesiva orientación hacia la lógica del mercado, permitiendo promover mecanismos enfocados en la Gobernanza basados en el trabajo mancomunado de los actores públicos , privados y sociales, en pro de crear redes de Gobernanza que contribuyan en la búsqueda de soluciones las problemas públicos de forma mas integral y participativa (Chica Vélez, 2016)

3.3 Marco Normativo

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 2015	Establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el ODS 16, busca 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. El instrumento de evaluación del impacto de la capacidad instruccional promueve la eficacia y mejora continua de las instituciones intervenidas por la ATT.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	El PNUD ha desarrollado metodologías para el fortalecimiento de capacidades institucionales en gobiernos locales, las cuales plantean que la capacidad institucional debe analizarse a partir del entorno institucional, la organización y el talento humano. Este programa orienta la construcción de instrumentos de evaluación de intervenciones de fortalecimiento institucional.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	La OCDE promueve principios de gobernanza pública orientados a mejorar la gestión institucional mediante sistemas de evaluación del desempeño, transparencia y rendición de cuentas, lo cual constituye un referente internacional para el diseño de instrumentos de evaluación institucional.
Organización de los Estados Americanos	La OEA promueve estrategias de modernización del Estado y fortalecimiento institucional en América Latina, impulsando modelos de gestión pública orientados a resultados y mecanismos de evaluación de políticas públicas.
Constitución Política de Colombia 1991	Establece los principios de la función administrativa, señalando que la gestión pública debe desarrollarse bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y coordinación (art. 209). Estos principios fundamentan la necesidad de evaluar el desempeño institucional de las entidades territoriales.
Ley 152 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo) 1994	Regula el sistema de planeación en Colombia y establece la obligación de formular, ejecutar y evaluar planes de desarrollo en las entidades territoriales.

	Este proceso requiere capacidades institucionales que pueden fortalecerse mediante asistencia técnica.
Ley 87 (Sistema de Control Interno) 1993	Establece el sistema de control interno para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública. Este marco normativo se relaciona con la evaluación de la capacidad institucional de las entidades públicas.
Ley 136 (Régimen Municipal) 1994	Define la organización y funcionamiento de los municipios en Colombia, estableciendo competencias administrativas y responsabilidades en la gestión pública local.
Ley 489 (Organización y funcionamiento de la Administración Pública) 1998	Regula la estructura y funcionamiento de la administración pública, estableciendo principios de coordinación, descentralización y eficiencia administrativa.
Ley 1551 (Modernización y fortalecimiento de los municipios) 2012	Establece medidas orientadas a fortalecer la capacidad administrativa y la autonomía de los municipios, promoviendo mecanismos de apoyo institucional y asistencia técnica territorial.
Decreto 1499 (Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG) 2017	Adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual establece dimensiones para evaluar la gestión institucional en las entidades públicas. Este modelo sirve como referente metodológico para la construcción del instrumento de evaluación del impacto de la asistencia técnica territorial.
DECRETO 523 DE 2000 Escuela Superior de Administración Pública	La ESAP desarrolla programas de formación, investigación y asistencia técnica orientados al fortalecimiento de la gestión pública territorial. La asistencia técnica territorial constituye un mecanismo para mejorar las capacidades institucionales de los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima.

4. Metodología

4.1 Enfoque metodológico

La práctica administrativa sostuvo un enfoque aplicado, descriptivo, analítico y comparativo, ya que el propósito central no se limitó a describir las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT) las cuales fueron planteadas por la Dirección fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal (DFAGE) como estrategia para fortalecer la capacidad institucional, sino que buscó construir y validar un instrumento para evaluar su impacto en los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima, durante la practica se analizo la relación entre las asistencias técnicas ejecutadas y los cambios percibidos en la gestión pública territorial, con el fin de identificar debilidades , fortalezas ,déficits institucionales y oportunidades de mejora.

La base conceptual del proceso se apoyó en la metodología SADCI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional), propuesta por Oszlak y Orellana (2001), la cual concibió el análisis institucional como un ejercicio de identificación de déficits de capacidad, clasificación de sus causas y formulación de acciones de fortalecimiento (Oszlak & Orellana, 2001), esta guía metodológica de referencia mostró que el SADCI se aplicó a programas, proyectos y también a la gestión rutinaria de una organización, por lo cual su uso resultó oportuno para analizar las ATT como procesos de intervención pública con efectos institucionales concretos, de la misma forma, el documento precisó que la metodología se estructuró en una cadena jerárquica de objetivos, actividades, tareas, déficits y estrategias de superación, lo que sirvió de base para el diseño del instrumento construido en esta práctica (Oszlak & Orellana, 2001).

La capacidad institucional se entendió como la competencia de una entidad para coordinar actores , aplicar normativas, organizar recursos , producir resultados y sostenerlos en el tiempo las mejoras por medio de una intervención (Huerta, 2019), en e este sentido , el análisis durante de la práctica administrativa no se redujo a medir si la asistencia técnica existió, sino que

exploro si en esa asistencia produjo apropiación, continuidad, fortalecimiento y efectos notorios en la entidad, lo cual combinó con los enfoques sobre capacidad institucional señalados por Huerta (2019) y con los estudios sobre gobiernos locales del Tolima que marcaron la importancia de evaluar la gestión pública desde las condiciones reales de operación institucional (Huerta, 2019).

4.2 Diseño del instrumento

El instrumento de evaluación se diseñó como una matriz integral de análisis institucional compuesta por variables cuantitativas y cualitativas. Su estructura se organizó en un total de 43 columnas que permitieron registrar información administrativa, documental, técnica y analítica de cada ATT. Entre esas columnas se incluyeron: año, municipio, archivo técnico, URL, asistencia técnica territorial, línea temática, descripción de la asistencia, producto entregado, indicadores externos, año base, valor base, año de comparación, valor actual, variación, interpretación, fuente, dimensión, variable, indicador, entrevista, evidencia, escala, puntaje de capacidad institucional, nivel de capacidad institucional, valor del impacto de la ATT, nivel de la ATT, relación ATT-resultado, hallazgo, variable según metodología SADCI, déficit de capacidad institucional, evidencia complementaria, categorización del DCI, valor numérico, descripción del riesgo institucional, causa, tipo de impacto, dependencia impactada, sostenibilidad del impacto, componente de desarrollo institucional, acción de mejora, responsable, observaciones, tipo de validación e interpretación IA.

La estructura del instrumento respondió a una lógica de evaluación institucional que integró cuatro niveles de lectura:

- Primer nivel correspondió a la identificación de la ATT y de sus características técnicas.
- Segundo nivel registró el impacto externo esperado mediante indicadores de desempeño territorial

- Tercer nivel valoró la capacidad institucional a partir de una escala numérica y de la interpretación del efecto observado.
- Cuarto nivel clasificó el déficit institucional, la causa del problema, el riesgo asociado y la acción de mejora correspondiente.

Esta secuencia siguió la lógica planteada por SADCI, según la cual el análisis institucional partió de los objetivos, pasó por las actividades y tareas, y concluyó en la identificación de los déficits y en la formulación de respuestas de fortalecimiento.

El instrumento también incorporó un componente de interpretación asistida por inteligencia artificial, con el propósito de estandarizar la lectura de resultados y apoyar una evaluación menos sesgada y más objetiva, ya que la realización de la misma va ser por parte de un profesional de la ESAP, y el que puede coincidir con que la Asistencia Técnica hubiese sido realizada por si mismo. Cabe recalcar que esta fase no sustituyó el criterio analítico del investigador, sino que sirvió como apoyo para organizar la información, uniformar categorías y producir una interpretación coherente con la escala asignada a cada respuesta, por la matriz no operó solo como una base de datos, sino como una herramienta de análisis institucional aplicada a cada ATT de forma objetiva.

4.3 Validación del instrumento

La validación del instrumento se realizó en tres municipios: Líbano, Piedras y Ataco, en diferentes líneas temáticas y tipos de Asistencia Técnica Territorial, esta decisión respondió al propósito de contrastar ATT similares en contextos institucionales distintos, con el fin de comprobar si el instrumento mantenía coherencia, pertinencia y capacidad comparativa frente a variables diversas. La selección de estos municipios permitió observar comportamientos institucionales heterogéneos y verificar si una misma línea temática generaba efectos diferentes según el entorno administrativo, la dependencia responsable y el momento de gobierno.

En Líbano, la validación se efectuó en ATT vinculadas con finanzas públicas, contratación estatal, catastro multipropósito, economía circular y políticas públicas. En Piedras, la validación se aplicó a ATT relacionadas con gobernanza cultural, enfoque diferencial, finanzas públicas y políticas públicas sociales. En Ataco, la validación se realizó sobre ATT de contratación estatal, ordenamiento territorial, fuentes de financiación y asuntos étnicos. Esta variedad temática permitió comprobar que la matriz funcionó tanto en asistencias de carácter normativo como en asistencias de carácter técnico, territorial, financiero, cultural y social.

El proceso de validación mostró que el instrumento mantuvo una estructura útil para comparar ATT de la misma línea temática en variables institucionales distintas. También evidenció que la escala de valoración, la clasificación del impacto, la identificación del DCI y la relación ATT-resultado conservaron sentido analítico en municipios con características administrativas diferentes, por ende, esta validación confirmó que la matriz ostentó capacidad de adaptación y uso futuro para nuevas ATT de la ESAP.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La recolección de la información se realizó mediante revisión documental, entrevistas semiestructuradas y sistematización en matriz de Excel.

La revisión documental permitió identificar los documentos técnicos de cada ATT, los productos entregados, los indicadores externos asociados y la descripción formal de cada intervención, en esta etapa se dio soporte a la caracterización inicial de la base de datos y facilitó la clasificación por municipio, año, línea temática y tipo de asistencia.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a funcionarios clave de las entidades territoriales a través de Microsoft Teams lo que permitió dejar evidencia audiovisual, este instrumento combinó preguntas básicas, comunes a todas las ATT, y preguntas específicas con un total de 15 preguntas (10 básicas y 5 específicas), ajustadas a la naturaleza de cada asistencia, ciñéndose a la metodología SADCI que sustenta este tipo de recolección; como lo señala Oszlak & Orellana, (2001) en su estudio en el cual, la información de campo se obtenía a partir de entrevistas con informantes clave y se registraba en formularios específicos para identificar déficits institucionales y consolidar sus hallazgos (Oszlak & Orellana, 2001).

La matriz de Excel concentró la totalidad de la información recolectada. En ella se registraron las respuestas, la valoración numérica, la interpretación del impacto, la identificación de riesgos, los hallazgos, los déficits institucionales y las acciones de mejora, lo que facilitó el análisis posterior por ATT, por municipio y por línea temática.

4.5 Procedimiento para el análisis de la información

El análisis de la información se llevó a cabo en varias fases, primero se organizó la base documental de las ATT y se depuró la información por municipio y línea temática, se identificó indicador externo, se definió una variable general de la ATT e indicador de medición de dicha variable con el fin de buscar una método de correlación entre la naturaleza de la ATT y las escala de impacto de la metodología SADCI, a pie seguido se construyeron las preguntas base y las preguntas específicas para cada asistencia técnica, posteriormente se aplicaron las entrevistas vía temas a los informantes clave y se consolidaron las respuestas en la matriz de análisis, luego se asignó una escala de valoración de 1 a 5 para cada respuesta (ver Tabla 3 Escala por pregunta) y se promedió la puntuación de cada una de las preguntas, con el fin de calcular el Índice de Capacidad Institucional (ICI) y clasificar el nivel de impacto de la ATT.

Tabla 1 Variable por Asistencia Técnica

Asistencia Técnica	Variable General ATT
Manual de cartera y cobro coactivo	Fortalecimiento de procesos de recaudo y cartera
Manual de contratación	Fortalecimiento de la gestión contractual
Supervisión e interventoría	Seguimiento y control contractual
SECOP II	Modernización de procesos contractuales
Estatuto orgánico de presupuesto	Fortalecimiento de la gestión presupuestal
Armonización presupuesto - plan de desarrollo	Articulación entre planeación y presupuesto
Formulación de políticas públicas	Fortalecimiento de planeación pública
Reformulación de políticas públicas	Ajuste y actualización de políticas públicas
Seguimiento y evaluación de políticas públicas	Monitoreo y evaluación institucional
Batería de indicadores	Gestión basada en indicadores
Sistema de seguimiento	Fortalecimiento del seguimiento institucional
Catastro multipropósito	Actualización y gestión territorial
POT / PBOT / EOT	Planeación y ordenamiento territorial
Gobernanza cultural	Participación y fortalecimiento cultural
Consejos municipales de cultura	Fortalecimiento de espacios de participación
Diversidad sexual y enfoque diferencial	Inclusión y atención diferencial
Género e inclusión social	Fortalecimiento de enfoque diferencial
Economía circular	Gestión ambiental sostenible
Comunidades energéticas	Gestión de proyectos sostenibles
Gestión del riesgo	Prevención y planificación territorial
Planeación institucional	Fortalecimiento institucional
MIPG	Modernización administrativa
Gestión documental	Organización y gestión de información
Transparencia y acceso a la información	Fortalecimiento de transparencia institucional
Gestión del conocimiento	Transferencia de conocimiento institucional
Identificación de oportunidades de inversión	Planeación de inversión territorial
Estructuración de proyectos	Fortalecimiento de formulación de proyectos
Planes de vida étnicos	Fortalecimiento de gobernanza étnica

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Indicador por ATT

Asistencia Técnica Territorial (ATT)	Indicador
Manual de cartera y cobro coactivo	Implementación de mecanismos de seguimiento y recuperación de cartera
Manual de contratación	Implementación de lineamientos contractuales actualizados
Supervisión e interventoría	Fortalecimiento del seguimiento contractual
SECOP II	Uso de herramientas digitales contractuales
Gestión contractual	Mejora en procesos de contratación pública
Estudios previos	Fortalecimiento de planeación contractual
Riesgos contractuales	Identificación y control de riesgos contractuales
Estatuto orgánico de presupuesto	Actualización de instrumentos presupuestales municipales
Armonización presupuesto - plan de desarrollo	Nivel de articulación entre planeación y presupuesto
Gestión presupuestal	Fortalecimiento del control presupuestal
Recaudo tributario	Incremento en eficiencia del recaudo
Cobro coactivo	Seguimiento efectivo a obligaciones pendientes
Formulación de políticas públicas	Diseño de instrumentos de política pública
Reformulación de políticas públicas	Actualización de lineamientos de política pública
Seguimiento y evaluación de políticas públicas	Implementación de mecanismos de evaluación institucional
Sistema de seguimiento institucional	Fortalecimiento del monitoreo institucional
Batería de indicadores	Uso de indicadores para seguimiento institucional
Política pública social	Fortalecimiento de gestión social territorial
POT / PBOT / EOT	Actualización de instrumentos de ordenamiento territorial
Catastro multipropósito	Fortalecimiento de información territorial
Planeación territorial	Implementación de herramientas de planificación territorial
Gestión del riesgo	Integración de gestión del riesgo en planeación
Ordenamiento alrededor del agua	Incorporación de criterios ambientales territoriales
Gobernanza cultural	Fortalecimiento de participación cultural municipal
Consejos municipales de cultura	Funcionamiento de espacios de participación cultural
Participación ciudadana	Incremento de escenarios de participación comunitaria
Planes de vida étnicos	Fortalecimiento de gobernanza étnica territorial

Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del impacto de la Asistencia Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Tolima.

35

Asistencia Técnica Territorial (ATT)	Indicador
Diversidad sexual y enfoque diferencial	Implementación de rutas de atención diferencial
Género e inclusión social	Fortalecimiento de acciones de inclusión social
Atención poblacional diferencial	Mejoramiento de atención institucional inclusiva
Economía circular	Implementación de prácticas sostenibles
Gestión de residuos	Fortalecimiento de gestión ambiental municipal
Comunidades energéticas	Identificación de proyectos energéticos sostenibles
Cambio climático	Integración de acciones de adaptación climática
Gestión ambiental	Fortalecimiento institucional ambiental
Planeación institucional	Fortalecimiento del direccionamiento estratégico
MIPG	Implementación de dimensiones MIPG
Gestión documental	Organización y control documental
Transparencia institucional	Fortalecimiento de mecanismos de transparencia
Gestión del conocimiento	Transferencia y apropiación institucional
Control interno	Fortalecimiento de mecanismos de control institucional
Estructuración de proyectos	Fortalecimiento de formulación de proyectos
Identificación de oportunidades de inversión	Planeación estratégica de inversión territorial
Comunidades energéticas rurales	Gestión de alternativas energéticas sostenibles
Actualización POT	Ajuste técnico de instrumentos territoriales
Evaluación de programas sociales	Seguimiento técnico a programas sociales
Inclusión social	Fortalecimiento de mecanismos de equidad territorial
Gestión pública territorial	Fortalecimiento de capacidades administrativas municipales
Fortalecimiento institucional	Mejoramiento de capacidades institucionales
Gestión administrativa	Optimización de procesos administrativos
Direccionamiento estratégico	Fortalecimiento de planificación institucional
Gestión para resultados	Implementación de mecanismos de seguimiento institucional
Planeación financiera	Fortalecimiento de sostenibilidad fiscal municipal
Ecosistemas culturales	Consolidación de escenarios de gobernanza cultural
Proyectos de sostenibilidad local	Implementación de iniciativas sostenibles territoriales
Innovación institucional	Incorporación de herramientas innovadoras de gestión pública
Participación comunitaria	Fortalecimiento de mecanismos de participación ciudadana
Inclusión étnica	Implementación de estrategias de enfoque diferencial
Gestión territorial integral	Articulación de instrumentos de planificación territorial

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 Escala por pregunta

Escala	Nivel	Interpretación
1	Muy Bajo / Nulo	No hubo implementación, apropiación ni impacto visible de la ATT.
2	Bajo	Hubo conocimiento parcial o acciones mínimas, pero sin resultados institucionales claros.
3	Medio	La ATT generó algunos cambios o fortalecimientos parciales, aunque limitados o no sostenibles.
4	Alto	La ATT fortaleció procesos institucionales y produjo mejoras evidentes en la gestión.
5	Muy Alto	La ATT fue implementada plenamente y produjo impactos claros, sostenibles y medibles.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esa valoración, se definieron los niveles de capacidad institucional, el grado de impacto, la relación entre ATT y resultado, el hallazgo principal, el déficit de capacidad institucional y la acción de mejora; el análisis también consideró la sostenibilidad del impacto y la dependencia impactada, con el fin de identificar si la asistencia dejó capacidades instaladas o si su efecto se limitó a una mejora parcial y temporal.

Tabla 4 Puntaje Capacidad Institucional (ICI)

ICI	Nivel
1 - 1,9	Muy Bajo
2 - 2,9	Bajo
3 - 3,9	Medio
4 - 4,5	Alto
4,6 - 5	Muy Alto

Fuente: Elaboración Propia

Este puntaje de capacidad institucional (ICI), se consolidó promediando el valor de la calificación de cada una de las preguntas de la entrevista por ATT, donde se dio un valor de 1 a 5, y se estableció los niveles de capacidad institucional adquirido por medio la ATT, para posteriormente dicho valor ser traducido a nivel de impacto de la ATT, para tener una interrelación y secuencia lógica en el instrumento, traducido a la Relación ATT – Resultado del ICI.

Tabla 5 Escala Nivel de impacto ATT

Valor	Nivel de impacto	Interpretación
1	Nulo	No se evidencia impacto institucional derivado de la ATT.
2	Parcial	Existen algunos efectos o avances limitados, pero sin consolidación institucional.
3	Moderado	La ATT generó mejoras visibles en algunos procesos institucionales.
4	Alto	La ATT fortaleció significativamente capacidades institucionales y procesos administrativos.
5	Transformador	La ATT produjo cambios sostenibles, estructurales y medibles en la entidad territorial.

Fuente: Elaboración Propia

Al tener una interrelación entre ICI y el impacto del de la ATT, se procedió a establecer la Variable SADCI para así poder identificar Déficit de Capacidad Institucional (DCI) con el fin de categorizarlo y darle un valor numérico, para posteriormente identificar el nivel de riesgo del DCI para la entidad territorial e identificar la causa del mismo, y establecer el tipo de impacto, la dependencia y la sostenibilidad del impacto del DCI en el tiempo.

Tabla 6 Variables SADCI

Variable SADCI	Uso principal
Marco normativo	Cuando la ATT depende de normas, decretos o vacíos legales
Relaciones interinstitucionales	Cuando se necesita coordinación con otras entidades
Estructura organizacional y funciones	Cuando falla quién hace qué dentro de la alcaldía
Capacidad financiera y física	Cuando faltan recursos, equipos, infraestructura o presupuesto
Políticas de personal y recompensas	Cuando la rotación, vacantes o incentivos afectan la ejecución
Capacidad individual	Cuando faltan conocimientos, habilidades o información en las personas

Fuente: Elaboración Propia con datos de El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI (Oszlak & Orellana, 2001)

Tabla 7 Categorización DCI (Déficit de Capacidad Institucional) y Configuración del Riesgo

Valor numérico	Categorización DCI	Configuración del riesgo institucional	Descripción del riesgo Institucional
1	Muy Bajo	Riesgo mínimo	El déficit institucional es leve, no compromete de forma significativa la gestión pública ni genera consecuencias administrativas relevantes. Existe control adecuado y seguimiento permanente.
2	Bajo	Riesgo controlado	Se identifican debilidades menores que pueden corregirse fácilmente. No generan afectación grave, pero requieren ajustes preventivos para evitar futuros incumplimientos.
3	Medio	Riesgo moderado	El déficit institucional afecta parcialmente la gestión administrativa. Puede generar retrasos, debilidades de control o bajo cumplimiento institucional si no se corrige oportunamente.
4	Alto	Riesgo alto	La debilidad institucional compromete procesos importantes de la entidad. Puede generar hallazgos fiscales, administrativos o disciplinarios, afectando la eficiencia institucional.
5	Muy Alto	Riesgo crítico	El déficit institucional representa una alta probabilidad de incumplimiento fiscal, administrativo, disciplinario e incluso responsabilidad penal administrativa. Requiere intervención inmediata y prioritaria.

Fuente: Elaboración Propia con base en el análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI (Oszlak & Orellana, 2001)

Tabla 8 Nivel de Sostenibilidad del impacto de DCI

Nivel	Interpretación
Baja	El déficit tiene pocas probabilidades de mantenerse. La ATT permitió corregir o mitigar la situación de forma significativa.
Media	El déficit fue parcialmente mitigado, pero persisten factores institucionales que podrían ocasionar su reaparición.
Alta	El déficit continúa presente y existen altas probabilidades de que permanezca o se agrave si no se implementan acciones correctivas.

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se determinó Componente de Desarrollo Institucional CDI, teniendo en cuenta lo planteado por la metodología SADCI, el cual permitió plantear unas acciones de mejora con respecto DCI y los responsables de poner en marcha las acciones pertinentes para suplir el Déficit de capacidad institucional identificado.

Tabla 9 Componente de Desarrollo Institucional CDI

CDI	Interpretación
Fortalecimiento normativo	Requiere actualización, adopción o ajuste de normas, reglamentos, manuales, procedimientos o instrumentos jurídicos que permitan mejorar la gestión institucional.
Fortalecimiento administrativo	Requiere mejorar procesos internos, procedimientos, controles, coordinación administrativa y gestión operativa de la entidad.
Fortalecimiento financiero	Requiere fortalecer la gestión de recursos financieros, recaudo, sostenibilidad fiscal, presupuesto o capacidad de inversión institucional.
Fortalecimiento organizacional	Requiere ajustes en la estructura organizacional, distribución de funciones, roles, responsabilidades o articulación interna de la entidad.
Fortalecimiento del talento humano	Requiere capacitación, transferencia de conocimiento, reducción de la rotación del personal o fortalecimiento de competencias laborales.
Fortalecimiento tecnológico	Requiere implementación o mejora de herramientas tecnológicas, sistemas de información, plataformas digitales o infraestructura tecnológica.
Fortalecimiento de planeación institucional	Requiere mejorar la formulación, articulación, seguimiento o actualización de planes, programas, proyectos e instrumentos de planeación.
Fortalecimiento de seguimiento y evaluación	Requiere consolidar indicadores, sistemas de monitoreo, evaluación de resultados y mecanismos de control institucional.
Fortalecimiento de participación ciudadana	Requiere fortalecer mecanismos de participación social, control ciudadano, concertación y vinculación de actores comunitarios.
Fortalecimiento de gobernanza territorial	Requiere mejorar la articulación entre actores institucionales, comunitarios y territoriales para la toma de decisiones y gestión pública.
Fortalecimiento de gestión documental	Requiere mejorar la organización, conservación, acceso, trazabilidad y administración de la información institucional.
Fortalecimiento de capacidades institucionales	Requiere intervenciones integrales sobre varias dimensiones institucionales cuando el déficit identificado afecta simultáneamente diferentes capacidades de la entidad.

Fuente: Elaboración Propia con base en el análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI (Oszlak & Orellana, 2001)

El componente de interpretación IA se incorporó al final del proceso para redactar una lectura homogénea de cada caso y una evaluación objetiva, esta interpretación se construyó con base en las variables de la matriz y la evidencia documental y testimonial obtenida durante las entrevistas por medio la transcripción de las mismas.

4.6 Consideraciones éticas y de tratamiento de la información

El proceso de análisis respetó el carácter institucional de la información recolectada, los datos se tomaron con fines académicos y de mejora del instrumento de evaluación, sin alterar el contenido de las respuestas ni atribuir valoraciones ajenas a lo expresado por los informantes, la información obtenida se trató como material confidencial de uso técnico y académico, y se destinó exclusivamente al desarrollo de la práctica y del informe final.

5. Resultados logrados

5.1 Consolidación de la base documental y de la matriz de análisis

Durante la práctica administrativa se consolidó una base documental de Asistencias Técnicas Territoriales (ATT) ejecutadas por la ESAP Territorial Tolima en diferentes municipios del departamento, esta base incluyó archivos técnicos, descripciones de las asistencias, productos entregados, líneas temáticas, indicadores externos, entrevistas semiestructuradas y evidencias documentales, la consolidación de esta información permitió estructurar una matriz de análisis institucional con capacidad para comparar ATT por municipio, vigencia, línea temática y nivel de impacto.

La construcción de la matriz respondió a la lógica metodológica del Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI), el cual planteó la identificación de déficits de capacidad institucional, su clasificación por tipo de causa y la formulación de acciones de fortalecimiento, el documento metodológico de referencia indicó que el SADCI se aplicó a programas, proyectos y también a procesos rutinarios de gestión institucional, lo que confirmó su pertinencia para el

análisis de las ATT desarrolladas por la ESAP (Oszlak & Orellana, 2001). De igual manera, el texto señaló que la metodología se estructuró en una cadena jerárquica de objetivos, actividades, tareas, déficits y estrategias de superación, aspecto que sirvió de base para el diseño del instrumento desarrollado en esta práctica.

5.2 Diseño y validación del instrumento de evaluación

Uno de los resultados centrales de la práctica consistió en el diseño de un instrumento integral para evaluar el impacto de las ATT sobre la capacidad institucional de los municipios acompañados. El instrumento se estructuró mediante 43 columnas de análisis, entre las cuales se incluyeron variables relacionadas con dimensión, variable, indicador, entrevista, evidencia, escala, puntaje de capacidad institucional, nivel de capacidad institucional, valor del impacto de la ATT, nivel de la ATT, relación ATT-resultado, hallazgo, déficit de capacidad institucional, riesgo institucional, sostenibilidad, componente de desarrollo institucional, acción de mejora, responsable e interpretación asistida por inteligencia artificial.

La validación del instrumento se realizó en los municipios de Líbano, Piedras y Ataco, en diferentes líneas temáticas y asistencias técnicas, con el propósito de comparar ATT de una misma naturaleza en contextos institucionales distintos y verificar la coherencia de las variables construidas, lo cual permitió corroborar que la matriz funcionó como una herramienta flexible y replicable para el análisis de intervenciones institucionales diversas.

La estructura del instrumento permitió incorporar un componente cualitativo que recogió la percepción de los funcionarios entrevistados sobre la apropiación, utilidad y continuidad de las asistencias, y el componente cuantitativo que utilizó escalas de valoración para calcular el Índice de Capacidad Institucional (ICI), clasificar el nivel de impacto de la ATT e identificar relaciones entre la intervención y los resultados institucionales observados, siguiendo la lógica planteada por (Oszlak & Orellana, 2001) con el SADCI, que propuso un análisis de tareas, déficit y respuestas institucionales para superar brechas de capacidad.

5.3 Resultados generales de la validación territorial

La validación del instrumento mostró que la matriz permitió identificar diferencias claras entre las ATT según el sector institucional, la línea temática y la capacidad de apropiación de los funcionarios entrevistados, en las entrevistas realizadas se evidenciaron ATT con alto nivel de impacto institucional, especialmente en áreas financieras y contractuales, así como ATT con bajo nivel de apropiación y sostenibilidad, en particular aquellas vinculadas con políticas públicas sociales y procesos que dependieron de continuidad administrativa.

Los resultados también mostraron que la herramienta sirvió para detectar hallazgos comunes entre municipios, entre los más relevantes estuvieron la rotación del personal, la pérdida de memoria institucional, la falta de continuidad en los procesos y la debilidad en la transferencia de conocimiento; en contraste se identificaron procesos con apropiación clara, adopción formal y evidencia de mejora institucional, hallazgos que permitieron confirmar que el instrumento no solo recogió información descriptiva, sino que produjo una lectura analítica sobre la capacidad institucional y sus déficits.

5.4 Resultados por tipo de asistencia técnica en el municipio de Líbano

5.4.1 Manual de contratación

En la ATT relacionada con el manual de contratación, el municipio de Líbano presentó resultados institucionales favorables. Durante la entrevista, el secretario de Hacienda indicó que conoció los productos entregados, utilizó las recomendaciones del manual, fortaleció los procesos de supervisión y control, y observó mejoras en la transparencia contractual. También señaló que el municipio adoptó lineamientos operativos y que la asistencia contribuyó al fortalecimiento del cumplimiento normativo y del MIPG institucional. La entrevista mostró que

la asistencia tuvo un efecto claro en la organización de los procesos contractuales y en la reducción de errores administrativos.

5.4.2 Manual de cartera y cobro coactivo

La ATT sobre cartera y cobro coactivo constituyó uno de los casos con mayor impacto institucional. En la entrevista, el funcionario indicó que el municipio adoptó el manual mediante decreto, creó un comité de cartera y clarificó la responsabilidad del proceso en cabeza de la Secretaría de Hacienda. También afirmó que la asistencia permitió mejorar el seguimiento de cartera, fortalecer el control financiero y organizar de forma más precisa el procedimiento de recaudo. El entrevistado reportó además un crecimiento del recaudo cercano al 29 % en 2025 frente a 2024, lo que mostró un resultado cuantificable asociado a la intervención.

5.4.3 Diagnóstico para la implementación del catastro multipropósito

En la ATT de catastro multipropósito, el municipio reconoció que la asistencia permitió identificar necesidades de ordenamiento territorial, vacíos en la información catastral y oportunidades de actualización del POT o del EOT. El entrevistado explicó que el documento técnico sirvió como insumo para analizar contribuyentes, capacidad de crédito, cobertura de servicios públicos y diferencias entre suelo urbano y rural. También señaló que la administración actual consultó el producto entregado y lo utilizó como base para justificar la necesidad de actualizar los instrumentos de planeación territorial. Este resultado mostró un impacto institucional positivo, aunque vinculado con procesos de mediano plazo.

5.4.4 Economía circular y proyectos innovadores de sostenibilidad local

La ATT asociada a economía circular y sostenibilidad local presentó un resultado limitado en Líbano. El entrevistado manifestó que el proyecto quedó inconcluso por la falta de cotizaciones de maquinaria y por la ausencia de cierre técnico del documento. Aunque reconoció

la utilidad potencial del proyecto y su posible aporte a la sostenibilidad productiva, indicó que no se lograron consolidar los soportes necesarios para presentar la propuesta de forma completa ante las entidades competentes. En consecuencia, la asistencia no generó un impacto institucional observable en el momento de la entrevista.

5.5 Menor impacto institucional de las ATT de políticas públicas sociales

Uno de los hallazgos más relevantes de la validación territorial correspondió al bajo impacto institucional de las ATT de políticas públicas sociales. En la información consolidada del estudio se observó que estas asistencias presentaron un nivel de apropiación menor que las ATT financieras, contractuales o territoriales. El caso del municipio de Líbano mostró que varios funcionarios desconocieron la existencia misma de algunas políticas públicas o de los instrumentos formulados para su seguimiento y evaluación. La entrevista reveló que los documentos entregados no se tradujeron en una implementación efectiva dentro de la administración actual, lo cual redujo de forma significativa la sostenibilidad del impacto institucional.

Este resultado adquirió mayor relevancia porque las ATT de políticas públicas sociales fueron entregadas hacia el final del periodo de gobierno municipal. En ese contexto, la administración entrante recibió unos productos técnicos que no siempre habían sido apropiados, socializados o incorporados a la gestión ordinaria. El caso de Líbano mostró que el entrevistado cuestionó la utilidad de instrumentos de seguimiento cuando la política no había sido implementada de forma real, y también señaló que algunos documentos no habían llegado a tener un uso efectivo dentro de la entidad. La lógica de seguimiento prevista por la asistencia técnica perdió fuerza porque no existió continuidad administrativa suficiente para asegurar su apropiación.

En municipios como Líbano y Piedras, este patrón de bajo impacto institucional permitió establecer una conclusión metodológica de alto valor: las ATT de formulación de políticas públicas sociales requirieron ser ejecutadas en una etapa temprana del periodo de gobierno, preferiblemente durante el primer año o, a más tardar, durante el segundo. Cuando la asistencia se entregó al final del mandato, la probabilidad de apropiación disminuyó, la transferencia de conocimiento se debilitó y el nuevo gobierno encontró productos técnicos con baja capacidad de incidencia inmediata. Este hallazgo mostró que la temporalidad política influyó de forma directa en la sostenibilidad institucional de la ATT.

5.6 Déficits de capacidad institucional identificados

La aplicación del instrumento permitió identificar déficits de capacidad institucional de distinta naturaleza. El SADCI propuso seis categorías de déficit: reglas de juego, relaciones interinstitucionales, estructura organizacional y distribución de funciones, capacidad financiera y física, políticas de personal y sistemas de recompensas, y capacidad individual de los participantes. Estas categorías sirvieron como marco para clasificar los hallazgos obtenidos en las entrevistas y para consolidar la lectura institucional de cada ATT.

En el municipio de Líbano, uno de los déficits más claros correspondió a la rotación del personal administrativo en procesos de cartera y cobro coactivo. El entrevistado indicó que la permanencia del conocimiento técnico se afectó por la movilidad frecuente de funcionarios, lo que dificultó la continuidad de la capacitación y la apropiación del manual entregado. Este resultado se asoció con la variable SADCI de políticas de personal y recompensas, y también con un riesgo institucional de pérdida de conocimiento acumulado.

En el caso de las ATT de políticas públicas sociales, el déficit principal se vinculó con la baja apropiación institucional y con la debilidad de la memoria administrativa entre gobiernos. Este hallazgo evidenció que el producto técnico no garantizó por sí mismo la sostenibilidad del

proceso, sino que requirió continuidad institucional, socialización interna y alineación con el momento político de la administración.

5.7 Incorporación de inteligencia artificial y visualización de resultados

Como parte del resultado de la práctica, se incorporó una función de interpretación asistida por inteligencia artificial para estandarizar la lectura de los hallazgos e incorporar objetividad, además, se diseñó un dashboard en Excel y una ficha ejecutiva automática para visualizar de forma resumida el impacto de cada ATT., permitiendo identificar municipios con resultados altos, casos con impacto parcial y asistencias técnicas con baja sostenibilidad, este recurso visual también permitió preparar insumos para futuras presentaciones institucionales y para la discusión técnica de los resultados.

Ilustración 1 Dashboard



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2 Ficha Impacto

FICHA EVALUACIÓN DE IMPACTO ATT					
ESAP TERRITORIAL TOLIMA					
Estrategia de fortalecimiento y apoyo a la gestión Estatal					
CETAP Ibagué					
Municipio	Libano	ATT	Manual de cartera y de cobro coactivo	Año	2024
Datos generales		Resultados		Riesgo y plan de mejora	
Año	2024	Puntaje ICI	5	Variable SADCI	Políticas de personal y recompensas
Nombre del Archivo	20240811_DocumentoTecnico.pdf / 20240813_DocumentoTecnico.pdf	Nivel ICI	Muy Alto	DCI	Alta rotación del personal y debilidad en los mecanismos de transferencia de conocimiento institucional relacionados con los procesos de recaudo y cobro coactivo.
Línea Temática	Finanzas Públicas	Valor Impacto ATT	5	Categorización DCI	Bajo
Dimensión	Gestión fiscal e institucional	Nivel ATT	Transformador	Valor Numérico	2
Variable	Fortalecimiento de procesos de recaudo y cartera	Relación ATT - Resultado	La asistencia técnica generó una relación directa y transformadora en el fortalecimiento institucional y en los resultados de gestión territorial.		
Indicador	Implementación de mecanismos de seguimiento y recuperación de cartera	Hallazgo	Se identificaron dificultades en la apropiación y continuidad de los procesos debido a la rotación del personal administrativo encargado del recaudo y cobro coactivo		
Fuente	Visor MDM https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiZWVhNTM0NDktYzBiNy00YTU1LWEzZWQtZjlmNTA4OTBiYjQ4IiwidCI6IjA0MjYwZTlwLTZlZGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5Mjg2YjFhZmZlYyIsImMIOjR9	Interpretación IA	La asistencia técnica generó un impacto transformador y una apropiación institucional clara, con sostenibilidad potencial en la gestión territorial.		
Acción de Mejora		Implementar un plan permanente de capacitación, inducción y transferencia de conocimiento para el personal responsable del recaudo y cobro coactivo			
Responsable		Secretaría de Hacienda y Oficina de Talento Humano			
EVIDENCIA PRINCIPAL					
Testimonio del Secretario de Hacienda y adopción del manual mediante decreto					
OBSERVACIONES Y TIPO DE VALIDACIÓN					
Validación: Entrevista semiestructurada y validación documental Observaciones: La ATT generó herramientas útiles para el fortalecimiento institucional, pero la rotación del personal afecta parcialmente la continuidad y apropiación del proceso.					
La ficha resume la evidencia, el hallazgo y la interpretación del caso seleccionado.					

Fuente: Elaboración Propia

5.8 Limitaciones en la medición de indicadores institucionales y priorización de la validación cualitativa

Durante el desarrollo del proceso de evaluación del impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT), se identificó una limitación relacionada con la disponibilidad temporal de los indicadores oficiales utilizados para medir desempeño institucional y gestión territorial. Esta situación afectó principalmente las ATT correspondientes a las vigencias 2024 y 2025, debido a que, al momento de la construcción de la matriz y del análisis de resultados, las entidades

oficiales del orden nacional aún no habían publicado la totalidad de los indicadores consolidados para el año 2025.

Entre los indicadores cuya información no se encontraba disponible de manera completa se identificaron el Índice de Desempeño Municipal (MDM), el Índice de Desempeño Fiscal, el Índice de Desempeño Institucional (IDI) y otros componentes asociados al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Esta situación impidió realizar comparaciones directas entre línea base y resultados actualizados para varias de las ATT ejecutadas durante el año 2024, ya que únicamente se contaba con información histórica parcial o con datos de referencia anteriores al periodo de análisis.

En consecuencia, el estudio no pudo fundamentarse exclusivamente en indicadores cuantitativos oficiales para determinar el impacto institucional de las asistencias técnicas más recientes. Sin embargo, esta limitación no impidió el desarrollo de la evaluación, debido a que la metodología diseñada priorizó también componentes cualitativos de validación institucional, especialmente mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios y actores clave de los municipios acompañados.

Las entrevistas permitieron identificar niveles de apropiación institucional, continuidad administrativa, utilidad de los productos entregados, fortalecimiento de capacidades internas y percepción directa del impacto de las ATT sobre la gestión pública municipal. En este sentido, la investigación otorgó un valor central a la percepción institucional de las entidades territoriales, entendiendo que la capacidad institucional no se reflejó únicamente en indicadores estadísticos, sino también en procesos de adopción, implementación, uso y sostenibilidad administrativa de los instrumentos técnicos entregados.

De igual manera, la estructura metodológica construida permitió que los indicadores oficiales pudieran incorporarse posteriormente, una vez las entidades nacionales publicaran la información consolidada correspondiente al año 2025. Esto significó que la matriz diseñada conservó un carácter dinámico y actualizable, permitiendo futuras reinterpretaciones y comparaciones longitudinales sobre el impacto de las ATT en los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima.

Esta situación evidenció además la importancia de complementar los modelos tradicionales de evaluación institucional con metodologías mixtas que integren análisis cuantitativos y cualitativos, especialmente en contextos donde los tiempos de publicación de información oficial no coinciden con los periodos de evaluación académica o institucional.

5.9 Síntesis comparativa de los resultados

Los resultados obtenidos mostraron una diferencia clara entre las ATT de carácter financiero y contractual, que presentaron mayor apropiación e impacto, y las ATT de políticas públicas sociales, que mostraron menor impacto institucional por su bajo alcance, su débil apropiación y su entrega en una fase tardía del periodo de gobierno. La matriz validada permitió identificar que el valor de una ATT no dependió únicamente de su diseño técnico, sino también de su capacidad para insertarse en la estructura administrativa, en la continuidad institucional y en el momento político en que fue ejecutada.

En síntesis, la práctica permitió construir un instrumento de evaluación institucional con capacidad comparativa, validar su funcionamiento en municipios distintos, identificar déficits de capacidad institucional, reconocer las ATT con mayor y menor impacto, e incorporar un análisis crítico sobre la temporalidad de las asistencias técnicas y su relación con la sostenibilidad institucional. Los resultados demostraron que el instrumento sí cumplió su propósito de medir,

comparar e interpretar el impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales sobre la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Territorial Tolima.

6. Alcance de la Práctica

6.1 Alcance institucional

La práctica administrativa desarrollada en la ESAP Territorial Tolima alcanzó un propósito principalmente institucional y metodológico. Su objetivo no se limitó a recopilar información sobre las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT), sino que abarcó el diseño, la organización, la validación y la consolidación de un instrumento de evaluación orientado a medir el impacto de dichas asistencias sobre la capacidad institucional de los municipios acompañados. En ese sentido, el trabajo logró articular la dimensión técnica de las ATT con una lectura institucional de sus efectos, lo cual permitió construir una herramienta útil para procesos de seguimiento, análisis comparativo y fortalecimiento de la gestión territorial.

El alcance institucional de la práctica también comprendió la identificación de déficits de capacidad institucional asociados a las distintas líneas temáticas evaluadas. Esta lectura se apoyó en la metodología SADCI, la cual planteó que el análisis institucional debía partir de objetivos, actividades, tareas, déficits y acciones de fortalecimiento. Desde esta perspectiva, la práctica no solo observó si una asistencia técnica existió, sino que examinó si produjo apropiación, continuidad, uso efectivo de productos y sostenibilidad en la administración municipal. La metodología SADCI describió precisamente ese tipo de análisis como un proceso de identificación de brechas de capacidad y formulación de respuestas institucionales para superarlas.

6.2 Alcance territorial

El alcance territorial de la práctica comprendió municipios del departamento del Tolima que recibieron asistencias técnicas por parte de la ESAP Territorial Tolima en diferentes vigencias y líneas temáticas. La validación del instrumento se realizó en tres municipios: Líbano, Piedras y Ataco. Esta selección permitió contrastar ATT de una misma naturaleza en contextos institucionales diferentes y verificar la coherencia de las variables construidas para el análisis comparativo.

En el municipio de Líbano se evaluaron asistencias técnicas relacionadas con finanzas públicas, contratación estatal, catastro multipropósito, economía circular y políticas públicas sociales. En Piedras se analizó un conjunto de ATT asociado con gobernanza cultural, enfoque diferencial, gestión fiscal y políticas públicas. En Ataco se estudiaron asistencias vinculadas con contratación estatal, ordenamiento territorial, financiamiento de proyectos y fortalecimiento de comunidades étnicas. Esta diversidad territorial y temática permitió comprobar que el instrumento poseyó capacidad de adaptación y lectura comparativa entre municipios con condiciones administrativas distintas.

El trabajo territorial también mostró que el impacto de una ATT no dependió únicamente del contenido técnico de la intervención, sino también de la capacidad de la entidad territorial para apropiarla, institucionalizarla y sostenerla en el tiempo. Ese hallazgo resultó especialmente visible en las asistencias de políticas públicas sociales, donde el cambio de administración afectó la continuidad de los procesos y el reconocimiento de los productos entregados.

6.3 Alcance temático

La práctica abarcó un conjunto amplio de líneas temáticas institucionales. Entre ellas se incluyeron finanzas públicas, contratación estatal, políticas públicas sociales, ordenamiento

territorial, catastro multipropósito, gobernanza cultural, enfoque diferencial, economía circular, sostenibilidad local y estructuración de proyectos. Esta amplitud temática permitió construir una matriz con capacidad de clasificar diferentes tipos de intervención y de relacionarlos con variables institucionales comunes.

El alcance temático del instrumento no se limitó a describir la temática de cada ATT. También identificó la dimensión institucional que cada una afectó, el indicador externo que cada una podía impactar, el déficit de capacidad institucional que cada una podía evidenciar y el componente de desarrollo institucional que cada una requería. En consecuencia, el trabajo alcanzó una lectura más amplia que la simple categorización temática, pues vinculó el contenido técnico de la ATT con sus efectos sobre la organización institucional municipal.

6.4 Alcance metodológico

El alcance metodológico de la práctica se expresó en el diseño y validación de un instrumento integral de evaluación que incorporó componentes cualitativos y cuantitativos. La matriz desarrollada reunió 43 columnas de análisis e integró información sobre dimensión, variable, indicador, escala, puntaje de capacidad institucional, nivel de impacto, relación ATT-resultado, hallazgo, déficit institucional, riesgo, sostenibilidad, acción de mejora e interpretación asistida por inteligencia artificial.

El instrumento también alcanzó una validación práctica en tres municipios, lo cual confirmó su aplicabilidad en diferentes líneas temáticas y en distintos contextos administrativos. La validación permitió comparar ATT de naturaleza similar y observar cómo las condiciones institucionales de cada municipio influyeron en la apropiación de los productos técnicos entregados. Este resultado otorgó al instrumento un carácter replicable, escalable y adaptable a futuras evaluaciones institucionales.

El alcance metodológico incluyó además la incorporación de entrevistas semiestructuradas como fuente principal de validación. Estas entrevistas brindaron información sobre conocimiento de la ATT, uso de productos, continuidad institucional, percepción de impacto y dificultades de apropiación. De esta forma, el análisis no dependió exclusivamente de indicadores cuantitativos, sino que combinó evidencias documentales, percepción institucional y valoración técnica de las respuestas.

6.5 Alcance analítico y comparativo

La práctica también alcanzó un nivel analítico comparativo que permitió identificar diferencias entre asistencias técnicas según su línea temática, su momento de ejecución y su grado de apropiación institucional. Los resultados mostraron que las ATT relacionadas con finanzas públicas y contratación estatal presentaron una mayor posibilidad de institucionalización, mientras que las ATT de políticas públicas sociales mostraron un menor nivel de impacto, especialmente cuando se entregaron al final del periodo de gobierno y la nueva administración desconoció su existencia o utilidad.

Este hallazgo fue uno de los aportes más relevantes del estudio, porque evidenció que el momento político-administrativo de entrega de la ATT influyó de manera directa sobre su sostenibilidad e impacto institucional. En consecuencia, el alcance analítico de la práctica no se limitó a verificar resultados inmediatos, sino que también explicó por qué unas asistencias técnicas generaron mayor apropiación que otras.

6.6 Alcance de la sistematización y del producto final

El trabajo alcanzó la consolidación de una base de datos institucional en Excel, la creación de fichas ejecutivas automáticas, el diseño de un dashboard y la incorporación de

interpretación asistida por inteligencia artificial. Estos productos transformaron la información recolectada en una herramienta técnica de consulta, análisis y comparación. El producto final no se limitó a una matriz estática, sino que se convirtió en un sistema de evaluación institucional con capacidad de actualización, interpretación y visualización.

La sistematización alcanzada también dejó abierta la posibilidad de incorporar nuevas ATT en futuras vigencias. La estructura diseñada permitió mantener la lógica de evaluación y clasificación, aun cuando cambien las líneas temáticas, los municipios o los indicadores externos. Este aspecto otorgó al producto un valor de uso futuro para la ESAP Territorial Tolima y para procesos académicos o institucionales posteriores.

6.7 Alcance y limitaciones

A pesar del alcance logrado, la práctica presentó limitaciones relacionadas con la disponibilidad temporal de algunos indicadores oficiales. En especial, las ATT de 2024 y 2025 no contaron, al momento del análisis, con la información completa de algunos indicadores de desempeño municipal, fiscal e institucional para el año 2025. Esta situación impidió realizar comparaciones cuantitativas plenas con línea base y valor actual en todos los casos.

No obstante, esta limitación no redujo el valor de la práctica, porque el estudio priorizó la validación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas y revisión documental. La voz de los funcionarios municipales permitió conocer la apropiación real de las ATT, el uso de sus productos, las dificultades de sostenibilidad y la percepción institucional sobre el impacto. De este modo, el alcance del estudio se sostuvo en una lógica mixta, donde la evidencia documental y la percepción de los actores institucionales complementaron la ausencia temporal de algunos indicadores oficiales.

En consecuencia, el alcance de la práctica fue amplio en términos metodológicos, territoriales, temáticos y analíticos, aunque también reconoció límites propios de la disponibilidad de información y de la temporalidad de la publicación de los indicadores externos.

7. Conclusiones

La práctica administrativa desarrollada en la ESAP Territorial Tolima permitió diseñar y validar un instrumento de evaluación orientado a medir el impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT) sobre la capacidad institucional de los municipios acompañados. El proceso desarrollado confirmó que la metodología SADCI ofreció una base conceptual adecuada para identificar déficits de capacidad institucional, clasificar sus causas y construir respuestas de fortalecimiento. En particular, la metodología resultó pertinente porque permitió analizar no solo la existencia de una asistencia técnica, sino también su apropiación, su sostenibilidad y su relación con los resultados institucionales observados.

El instrumento construido alcanzó un nivel de integración metodológica que combinó revisión documental, entrevistas semiestructuradas, escalas cuantitativas, valoración de impacto, consolidación de déficit institucional e interpretación asistida por inteligencia artificial. Esta estructura permitió organizar la información de manera homogénea y comparativa, lo cual facilitó la lectura de resultados por municipio, por línea temática y por tipo de asistencia técnica. En consecuencia, la práctica no solo produjo una matriz de registro, sino una herramienta de evaluación institucional con capacidad de análisis y actualización futura.

La validación realizada en los municipios de Líbano, Piedras y Ataco confirmó que el instrumento funcionó adecuadamente en diferentes líneas temáticas y en contextos institucionales diversos. Esta prueba territorial permitió comparar asistencias técnicas semejantes en escenarios administrativos distintos y verificar que las variables diseñadas sí captaron

diferencias reales en la apropiación institucional, la sostenibilidad del impacto y la continuidad de los procesos. La validación también mostró que el instrumento identificó con claridad factores como la rotación del personal, la transferencia de conocimiento, la continuidad administrativa y la apropiación de los productos entregados.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio correspondió a la diferencia de impacto entre las ATT de carácter financiero o contractual y las ATT orientadas a la formulación de políticas públicas sociales. Mientras las primeras mostraron mayor apropiación institucional, mejores niveles de continuidad y resultados más visibles en la gestión municipal, las segundas presentaron un impacto más bajo, especialmente en los casos observados en Líbano y Piedras. En esos municipios, las políticas públicas sociales formuladas o reformuladas hacia el final del periodo de gobierno presentaron bajos niveles de reconocimiento por parte de la administración entrante, lo cual redujo la sostenibilidad del proceso y limitó la posibilidad de seguimiento institucional.

Ese hallazgo permitió concluir que la temporalidad de la ATT influyó de manera decisiva en su impacto institucional. Cuando la asistencia técnica se entregó en los últimos meses del gobierno municipal, el riesgo de pérdida de memoria institucional aumentó, la apropiación disminuyó y la continuidad administrativa se debilitó. Por ello, las ATT vinculadas con políticas públicas sociales habrían requerido una ejecución temprana dentro del periodo de gobierno, preferiblemente durante el primer año o, como máximo, durante el segundo, para que existiera tiempo suficiente de socialización, ajuste, implementación y seguimiento. Este resultado confirmó que el valor de una ATT no dependió únicamente de su diseño técnico, sino también de su oportunidad política e institucional.

La práctica también permitió concluir que la capacidad institucional no se expresó solo en la existencia de documentos o instrumentos técnicos, sino en la posibilidad real de convertir esos productos en prácticas permanentes de gestión pública. En varios casos, especialmente en

las ATT de política pública, el producto técnico existió, pero no alcanzó un nivel suficiente de institucionalización. En contraste, en las asistencias de cartera y cobro coactivo, así como en las de contratación estatal, se observó una mayor traducción del documento técnico en decisiones administrativas, procedimientos concretos y herramientas de uso cotidiano.

Asimismo, el estudio evidenció que el instrumento validado sirvió para identificar déficits de capacidad institucional relacionados con políticas de personal, estructura organizacional, transferencia de conocimiento y sostenibilidad administrativa. Estos déficits no se presentaron de manera aislada, sino que se articularon con la dinámica propia de cada municipio y con la continuidad o discontinuidad de los equipos de trabajo. En el caso de Líbano, por ejemplo, la rotación del personal en áreas financieras afectó la apropiación completa del proceso de capacitación, aunque no impidió que la asistencia técnica generara mejoras visibles en el recaudo y en la organización de la gestión de cartera.

Otro aspecto fundamental consistió en que la práctica demostró la utilidad de incorporar herramientas de análisis apoyadas en inteligencia artificial y en visualizaciones automáticas. Esta decisión metodológica facilitó la interpretación de los resultados y permitió organizar la información para una consulta más ágil por municipio, por ATT y por nivel de impacto. En ese sentido, el trabajo produjo un instrumento que no solo respondió a una necesidad académica, sino que también conservó valor práctico para la ESAP Territorial Tolima como insumo de seguimiento, consulta y mejora institucional.

Finalmente, se concluyó que el diseño y validación del instrumento cumplieron su propósito principal, pues permitieron construir una herramienta capaz de evaluar el impacto de las Asistencias Técnicas Territoriales sobre la capacidad institucional municipal, identificar condiciones de éxito y de limitación, y proponer una lectura comparativa de las intervenciones desarrolladas. El estudio demostró que la evaluación institucional de las ATT requirió combinar indicadores, evidencia documental, percepción de los actores y análisis cualitativo del contexto

político-administrativo. De esa manera, el instrumento desarrollado quedó preparado para futuras aplicaciones, nuevas validaciones y ajustes metodológicos en función de las necesidades de la ESAP Territorial Tolima y de los municipios acompañados.

8. Recomendaciones

8.1 Recomendaciones para la ESAP Territorial Tolima

La ESAP Territorial Tolima debería fortalecer los mecanismos de seguimiento posterior a la entrega de las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT), especialmente en aquellas relacionadas con políticas públicas sociales. Los resultados obtenidos evidenciaron que varias asistencias formuladas durante el año 2023 perdieron continuidad institucional debido al cambio de administración municipal y al desconocimiento de los productos entregados por parte de los nuevos funcionarios responsables. En consecuencia, se recomendó implementar estrategias de acompañamiento posteriores a la entrega técnica, con el fin de verificar niveles de apropiación, uso y sostenibilidad administrativa de los productos formulados.

Asimismo, la ESAP Territorial Tolima debería priorizar la ejecución de ATT relacionadas con políticas públicas durante las primeras etapas de los periodos de gobierno municipal. El análisis realizado permitió identificar que las asistencias entregadas en la fase final de las administraciones presentaron menores niveles de impacto institucional, debido a la limitada posibilidad de implementación, seguimiento y apropiación por parte de las entidades territoriales. Por esta razón, se consideró conveniente orientar la programación institucional de estas asistencias hacia el primer o segundo año de gobierno municipal.

También se recomendó fortalecer la articulación entre las ATT y los sistemas institucionales de información y seguimiento. La práctica evidenció dificultades relacionadas con la disponibilidad de indicadores oficiales actualizados, especialmente en las vigencias 2024 y 2025. Por ello, resultó necesario promover mecanismos de integración entre los productos técnicos de las ATT y herramientas institucionales de monitoreo que permitan evaluar impactos en tiempos más oportunos y con mayor trazabilidad administrativa.

De igual manera, la ESAP Territorial Tolima debería institucionalizar el uso del instrumento diseñado en esta práctica como herramienta base para la evaluación de impacto de futuras ATT. La validación realizada en Líbano, Piedras y Ataco confirmó que el instrumento logró adaptarse a diferentes líneas temáticas y permitió identificar variables comunes de fortalecimiento institucional. Su implementación permanente facilitaría la consolidación de una base histórica de evaluación territorial y permitiría desarrollar comparaciones longitudinales sobre la evolución de las capacidades institucionales municipales.

Finalmente, se recomendó fortalecer los procesos de socialización y transferencia de conocimiento asociados a las ATT. El estudio identificó que la rotación del personal administrativo afectó la continuidad de varios procesos institucionales, especialmente en áreas relacionadas con finanzas públicas y políticas públicas sociales. Por ello, la ESAP debería promover estrategias complementarias de capacitación, memoria institucional y documentación técnica que reduzcan la dependencia del conocimiento individual de los funcionarios.

8.2 Recomendaciones para los municipios acompañados

Los municipios deberían fortalecer sus mecanismos internos de archivo, transferencia de conocimiento y apropiación institucional de las ATT recibidas. En varios casos analizados se evidenció que las administraciones municipales desconocían productos técnicos previamente entregados, lo cual afectó la continuidad de los procesos y limitó la sostenibilidad del impacto institucional. Por esta razón, se recomendó consolidar sistemas de gestión documental y mecanismos de inducción institucional que permitan preservar la memoria técnica de las entidades territoriales.

También se recomendó que las alcaldías municipales integren los productos derivados de las ATT dentro de sus instrumentos de planeación y seguimiento institucional. El análisis evidenció que algunas asistencias técnicas produjeron documentos técnicamente sólidos, pero sin incorporación efectiva dentro de los procesos administrativos cotidianos. En consecuencia, los municipios deberían establecer rutas formales para la adopción, implementación y evaluación de los productos entregados por la ESAP.

Asimismo, las entidades territoriales deberían promover procesos de capacitación interna asociados a las ATT recibidas, especialmente en áreas con alta rotación de personal. La práctica permitió identificar que uno de los principales factores de riesgo institucional correspondió a la pérdida de conocimiento técnico tras cambios administrativos o modificaciones en las plantas de personal. Por ello, se recomendó desarrollar estrategias de formación continua y socialización institucional de los productos técnicos elaborados.

Los municipios también deberían fortalecer la cultura de evaluación institucional y seguimiento de resultados. El instrumento desarrollado en esta práctica mostró que la capacidad institucional puede analizarse mediante variables organizacionales, administrativas y técnicas que permiten identificar fortalezas y déficits institucionales. En este sentido, las entidades territoriales podrían utilizar herramientas similares para evaluar internamente sus procesos de gestión y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

8.3 Recomendaciones para el uso futuro del instrumento

El instrumento diseñado y validado durante esta práctica debería mantenerse como una herramienta dinámica y actualizable. Su estructura permitió incorporar información cualitativa y cuantitativa, relacionar variables institucionales y generar análisis comparativos entre municipios y líneas temáticas. Por esta razón, se recomendó continuar su implementación en futuras vigencias y ampliar progresivamente la base de datos institucional construida.

También se recomendó complementar el instrumento con nuevas variables relacionadas con sostenibilidad administrativa, continuidad de gobierno y apropiación tecnológica. Aunque el modelo construido logró capturar elementos fundamentales de capacidad institucional, futuras aplicaciones podrían incorporar indicadores adicionales asociados a transformación digital, interoperabilidad institucional y participación ciudadana.

De igual manera, se sugirió desarrollar versiones automatizadas del instrumento mediante plataformas digitales o sistemas de información institucional. La construcción del dashboard y de las fichas ejecutivas automáticas evidenció que la automatización facilitó significativamente el análisis, la visualización y la interpretación de resultados. En consecuencia, la digitalización completa del instrumento podría mejorar los procesos de consulta, actualización y generación de reportes institucionales.

Asimismo, se recomendó continuar fortaleciendo la integración de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de interpretación institucional. Durante la práctica, la incorporación de interpretación asistida permitió organizar patrones de análisis y generar lecturas comparativas más ágiles. Sin embargo, se consideró importante mantener siempre una validación técnica y humana de los resultados, con el fin de evitar interpretaciones descontextualizadas o excesivamente automatizadas.

Se recomendó ampliar la validación del instrumento a otros municipios y territoriales de la ESAP. Aunque la validación realizada en Líbano, Piedras y Ataco permitió comprobar la funcionalidad metodológica del modelo, una aplicación en un universo territorial más amplio permitiría fortalecer la robustez estadística y analítica del instrumento, así como identificar nuevas dinámicas institucionales asociadas a diferentes contextos administrativos y regionales.

9. Glosario

Asistencia Técnica Territorial (ATT): Estrategia institucional desarrollada por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) orientada al acompañamiento técnico de los municipios para fortalecer sus capacidades administrativas, organizacionales y de gestión pública, mediante procesos de asesoría, capacitación, diagnóstico y formulación de herramientas de mejoramiento institucional (Sarmiento, n.d.)

Capacidad institucional: Conjunto de recursos, competencias, estructuras organizacionales, normas, procesos y condiciones administrativas que permiten a una entidad pública cumplir de manera eficiente sus funciones, formular políticas públicas y responder adecuadamente a las necesidades del territorio (Huerta, 2019)

Déficit de Capacidad Institucional (DCI): Brecha existente entre las capacidades que una entidad territorial requiere para cumplir sus objetivos institucionales y las capacidades que realmente posee. Estos déficits pueden presentarse en aspectos normativos, organizacionales, financieros, de talento humano o articulación interinstitucional (Oszlak & Orellana, 2001)

Componente de Desarrollo Institucional (CDI): Estrategia de fortalecimiento propuesta para corregir los Déficits de Capacidad Institucional identificados. Su finalidad es orientar acciones concretas de mejora que permitan superar debilidades estructurales dentro de la administración pública (Oszlak & Orellana, 2001)

Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional (SADCI): Metodología desarrollada por Oscar Oszlak y Esteban Orellana (2001), orientada a identificar, clasificar y analizar déficits institucionales dentro de las entidades públicas, permitiendo posteriormente formular

componentes de desarrollo institucional como estrategia de fortalecimiento.(Oszlak & Orellana, 2001)

Indicador: Elemento observable, medible y verificable que permite evaluar una variable específica dentro del instrumento de análisis institucional. Su función es convertir el diagnóstico cualitativo en información cuantificable para facilitar la evaluación de resultados.

Dimensión: Gran componente de análisis dentro del instrumento de evaluación que agrupa variables relacionadas con áreas estratégicas de la gestión pública, como gestión administrativa, planeación institucional, organización interna, capacidades técnicas y articulación interinstitucional.

Variable: Aspecto específico que se analiza dentro de una dimensión determinada. Permite delimitar el objeto de evaluación y orientar la construcción de indicadores concretos para la medición institucional.

Hallazgo: Resultado identificado durante el proceso de análisis institucional que evidencia una fortaleza, debilidad, avance o problema dentro de la gestión pública municipal. Constituye la base para la identificación de déficits institucionales.

Triangulación de la información: Proceso metodológico mediante el cual se contrastan diferentes fuentes de información, como documentos institucionales, entrevistas y fundamento legal, con el propósito de validar hallazgos y fortalecer la confiabilidad del diagnóstico realizado.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): Sistema adoptado por el Estado colombiano para fortalecer la gestión institucional y el desempeño de las entidades públicas

mediante dimensiones orientadas a resultados, control interno, planeación, talento humano y mejora continua(Sarmiento, n.d.)

Medición de Desempeño Municipal (MDM): Herramienta utilizada para evaluar la gestión y resultados de los municipios en aspectos administrativos, fiscales, institucionales y territoriales, permitiendo identificar niveles de desempeño y oportunidades de fortalecimiento (Jiménez, n.d.)

Control interno: Conjunto de mecanismos, procesos y procedimientos orientados a garantizar la eficiencia administrativa, la transparencia institucional, el cumplimiento normativo y la adecuada gestión de los recursos públicos (Jeammy Julieth Sierra Hernández Ramiro Sánchez Yanet Murcia Bermúdez Carlos José Charry Rojas Jaider Frederick Acostas Guzmán Julio César Vásquez Figueroa, 2021)

Nueva Gestión Pública (NGP): Modelo de reforma administrativa que promueve la modernización del Estado mediante la incorporación de principios de eficiencia, calidad, evaluación por resultados y mejora continua en la administración pública(Cejudo, 2011)

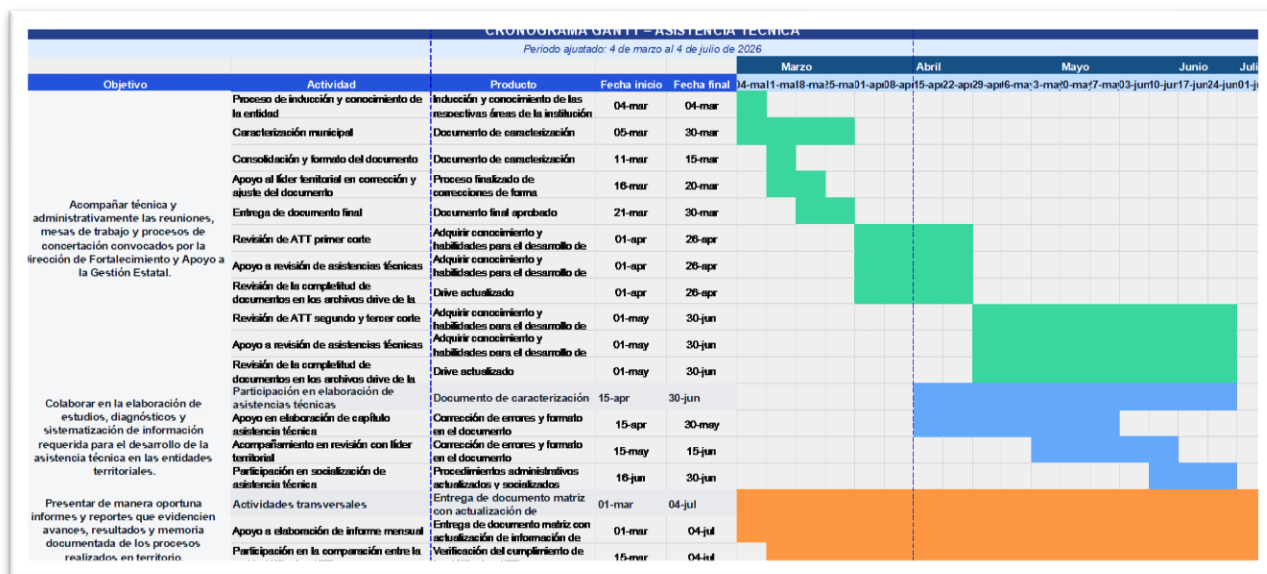
Fortalecimiento institucional: Proceso orientado a mejorar las capacidades de las entidades públicas mediante acciones de acompañamiento técnico, actualización normativa, mejora organizacional, capacitación y optimización de los procesos de gestión pública.¿(Sarmiento, n.d.)

Dashboard institucional: Herramienta visual de análisis que permite consolidar y representar de manera gráfica los resultados del instrumento de evaluación, facilitando la toma de decisiones, el seguimiento institucional y la identificación de prioridades de intervención.

10. Referencias

- Cabana, Y. D. C., Medrano, A. C., & Medina, J. M. R. (n.d.). *Análisis del instrumento para la medición de capacidad institucional. Caso de estudio: Pampacolca 2018.*
- Cejudo, G. M. (2011). *Nueva gestión pública.* Siglo Veintiuno Editores.
- Chica Vélez, S. (2016). *Enfoques de la administración pública.*
- Huerta, A. R. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal.*
- Jeammy Julieth Sierra Hernández Ramiro Sánchez Yanet Murcia Bermúdez Carlos José Charry Rojas Jaider Frederick Acostas Guzmán Julio César Vásquez Figueroa. (2021). *Investigación La Capacidad Institucional de los Gobiernos Locales del Departamento del Tolima Post- Covid-19.*
- Jiménez, J. P. (n.d.). *Programa Integral de Fortalecimiento Académico Territorial: un modelo de intervención para la complejidad del contexto.*
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2001). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. *Documento de Trabajo.*
- Sarmiento, M. B. (n.d.). *El fortalecimiento de las capacidades institucionales como requisito para la modernización del estado local: el caso de Colombia (2020-2023).*

67



Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del impacto de la Asistencia Técnica Territorial en la capacidad institucional de los municipios acompañados por la ESAP Tolima.

Cronograma Académico Practica Administrativa

ACTIVIDADES / MESES (Semanas)	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del tema																
Caracterización del Municipio, Entidad Pública o Sector																
Problemática Asociada al Ámbito Temático de la Practica – Lineamientos de la ESAP																
Justificación																
Generación de Objetivos General y Específicos																
Resultados esperados y Alcance del tema- Pertinencia de la práctica frente a la Administración Pública																
Contexto y antecedentes - marcos referenciales.																
Plan de trabajo-Valoración Proyecto visto bueno Asesor Académico																
Entrega primer informe																
Estrategias y/o mejoras																
Entrega segundo informe																
Valoración de información, revisión y análisis de Resultados.																
Conclusiones y Recomendaciones																
Elaboración del documento Final																
Entrega informe final																
Seguimiento y valoración final																