

Apoyo al Diseño de una Propuesta para el Seguimiento y Evaluación de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública, Dirección Territorial Santander

Eylem Nathalia Jurado Lozano
CC 1005371797

Escuela Superior de Administración Pública
Facultad de Pregrado
Programa académico APT
Territorial Santander
Bucaramanga
2025

Apoyo al Diseño de una Propuesta para el Seguimiento y Evaluación de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública, Dirección Territorial Santander

Informe Práctica Administrativa para optar el título de Administradora Pública

Eylem Nathalia Jurado Lozano
CC 1005371797

Directora Académica
María Lucía Sierra Sierra

Directora Administrativa
Yerly Katherine Villamizar Cristancho

Escuela Superior de Administración Pública
Facultad de Pregrado
Programa académico APT
Territorial Santander
Bucaramanga
2025

Dedicatoria

Dedico este fruto primeramente a Dios, por ser mi guía en cada paso, por darme la fortaleza en los momentos de duda y la sabiduría para continuar este camino con fe y esperanza.

A mi familia: A mi mamá, por su amor incondicional y su ejemplo de valentía; a mi abuela Luz Marina y mi abuelo Rubén, por ser mis raíces, por sus enseñanzas, oraciones y el apoyo que siempre me han brindado; a mi papá, por confiar siempre en mis capacidades y motivarme a seguir adelante. Gracias por acompañarme de tantas formas en este proceso, incluso cuando las palabras no alcanzan para expresarlo.

A mi hija, quien se convirtió en el motor de mis días y razón profunda de mi esfuerzo. Su existencia me inspira a ser mejor cada día, a persistir aún en medio de las dificultades y a recordar que todo sacrificio tiene sentido cuando se hace por amor.

A mis amigos, quienes con sus palabras, compañía y apoyo emocional hicieron más ligero y ameno el camino académico. Gracias por escucharme, comprenderme y celebrar cada logro conmigo.

A mis compañeros de clase, quienes hicieron esta experiencia más llevadera y significativa. Gracias por las horas de estudio compartidas, por las risas que aliviaron el cansancio, por las conversaciones que aclararon dudas, y, sobre todo, por el apoyo mutuo en los momentos más difíciles

A todos ustedes, quienes de una u otra forma han dejado huella en mi vida, con profundo agradecimiento, dedico este logro que no habría sido posible sin su presencia y apoyo constante.

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, por brindarme la formación académica y los valores profesionales que sustentan mi proceso de práctica.

A mis tutoras académicas, María Lucía y Katherine, por su orientación, paciencia y compromiso en mi formación. Sus aportes fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo, y para mi crecimiento profesional.

A los profesionales Camilo, Luis, Juliana y Angy de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la ESAP, por abrirme sus puertas, confiar en mis capacidades y ofrecerme un espacio de trabajo significativo que fortaleció mi experiencia en el ámbito profesional.

A mis profesores de la carrera, quienes con sus conocimientos y dedicación contribuyeron a mi formación personal y profesional.

A la institución y a todas las personas que, de diferentes maneras contribuyeron al desarrollo de mi práctica y a la culminación de este informe, les expreso mi sincero agradecimiento.

Tabla de Contenido

<u>1.</u>	<u>Introducción.....</u>	<u>10</u>
<u>2.</u>	<u>Diagnóstico de la situación actual del proceso institucional</u>	<u>11</u>
<u>3.</u>	<u>Objetivos.....</u>	<u>12</u>
3.1.	Objetivo General.....	12
3.2.	Objetivos Específicos	12
<u>4.</u>	<u>Descripción de la entidad de práctica</u>	<u>13</u>
<u>Capitulo I.....</u>		<u>16</u>
<u>5.</u>	<u>Estado del arte</u>	<u>16</u>
5.1.	Antecedentes Internacionales	16
5.2.	Antecedentes Nacionales	18
<u>Capitulo II.....</u>		<u>21</u>
<u>6.</u>	<u>Marco Teórico Conceptual</u>	<u>21</u>
6.1.	Conceptos Teóricos.	24
<u>7.</u>	<u>Marco Normativo</u>	<u>26</u>
<u>8.</u>	<u>Metodología.....</u>	<u>27</u>
<u>Capitulo III</u>		<u>31</u>
<u>9. Caracterización de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la ESAP, vigencia 2025</u>		
<u>10.</u>	<u>Matriz DAFO.....</u>	<u>45</u>
<u>11.</u>	<u>Diseño Metodológico para el Seguimiento y Evaluación de la Asistencia Técnica Territorial en Santander</u>	<u>48</u>
<u>12.</u>	<u>Estrategias de Mejora</u>	<u>53</u>
<u>Capitulo IV</u>		<u>58</u>
<u>13.</u>	<u>Resultados.....</u>	<u>58</u>

<u>Capitulo V</u>	<u>60</u>
<u>14. Conclusiones.....</u>	<u>60</u>
<u>15. Recomendaciones</u>	<u>61</u>
<u>16. Bibliografía.....</u>	<u>63</u>
<u>17. Anexos.....</u>	<u>70</u>

Lista de figuras

<i>Figura 1. Organigrama Estrategia Asistencia Técnica Territorial</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Esquema Seguimiento, Monitoreo y Control.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 3. Mapa Conceptual Teórico.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 4. Composición del Equipo de Asistencia Técnica Territorial Santander 2025</i>	<i>38</i>
<i>Figura 5. Estímulo Según el Perfil Correspondiente</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6. Mapa de Municipios Asistidos en el Año 2025</i>	<i>40</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Marco Normativo</i>	26
<i>Tabla 2. Metodología.....</i>	27
<i>Tabla 3. Asistencias Técnicas Entregadas por Municipio.....</i>	36
<i>Tabla 4. Municipios Beneficiarios y Provincias a las que Pertenecen</i>	40
<i>Tabla 5. Número de Asistencias Técnicas Implementadas por línea Temática (Santander, 2025)</i>	42
<i>Tabla 6. Resultados de Encuestas de Satisfacción-Principales Recomendaciones de los Municipios 2025.....</i>	43
<i>Tabla 7. Matriz DAFO.....</i>	45
<i>Tabla 8. Autores y Propuestas de Metodología S&E</i>	48
<i>Tabla 9. Propuesta de estrategias de mejora para la Estrategia de Asistencia Técnica en Santander</i>	53

Introducción

En el ámbito internacional, modernizar el Estado y fortalecer las capacidades del sector público se ha convertido en una prioridad, impulsada principalmente por organismos como la (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023) y la (OCDE, 2022). Estas organizaciones han expuesto la importancia de mejorar la manera en que se gobierna, apostando por mayor transparencia y desarrollo sostenible. El propósito es evidente: construir gobiernos que funcionen mejor, que sean más éticos y estén más conectados con la gente. Sus recomendaciones han sido una guía para varios países, que han empezado a adoptar modelos de gestión más eficientes, innovadores y con mayor apertura a la participación ciudadana.

En Colombia, estas ideas se han ido integrando en las políticas públicas. Un ejemplo claro es la Política de Fortalecimiento Institucional de Capacidades Territoriales, plasmada en el Documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2022). Esta política busca impulsar la descentralización y reforzar las instituciones en todo el país. Además, Colombia cuenta con leyes como la (Ley 489 de 1998) y la (Ley 1474 de 2011) que indican mejorar la administración pública y fortalecer los mecanismos de control y transparencia. Todas estas medidas tienen un objetivo común: construir un Estado más moderno, participativo y eficiente, que pueda cumplir con sus responsabilidades a través de una mejor planificación, fortaleciendo la gestión local y apoyando técnicamente a los gobiernos territoriales.

En Santander, poner en marcha estas políticas cobra especial relevancia, sobre todo porque muchos gobiernos locales, especialmente los de municipios de quinta y sexta categoría, enfrentan dificultades institucionales. Estudios recientes han demostrado con claridad estas limitaciones, lo que refuerza la urgencia de avanzar en procesos de fortalecimiento institucional. (Bayona & Parra, 2023)

En este panorama, la ESAP a través de su Dirección Territorial en Santander, desempeña un papel fundamental. Desde allí, se impulsan acciones de formación y proyección institucional, orientadas a mejorar el desempeño institucional del departamento. Una de las iniciativas más relevantes es la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial, que ha sido fundamental para brindar orientación, acompañamiento y apoyo técnico a los gobiernos locales en su gestión administrativa. (Escuela Superior de Administración Pública [ESAP], 2021).

Esta iniciativa de práctica administrativa forma parte de la estrategia “Sinfonía con el cambio”. El objetivo principal de esta práctica es apoyar el proceso de Asistencia Técnica Territorial, mediante una propuesta de evaluación y seguimiento con el fin de contribuir a su mejora continua y al cumplimiento de los propósitos planteados en la política pública nacional. Para ello, se aplica una metodología de tipo descriptivo y analítico, dividida en tres etapas: en primer lugar, se realiza una revisión documental, incluyendo un análisis DAFO para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; luego, se diseñan propuestas de herramientas e indicadores para dar seguimiento y evaluar la estrategia; finalmente, se construyen propuestas de mejora.

Este proceso metodológico permite desarrollar una propuesta de seguimiento y evaluación ajustada a las necesidades reales identificadas durante la práctica, reforzando los resultados que busca la estrategia de asistencia técnica.

El informe de práctica está organizado en cinco capítulos que permiten comprender de forma completa la experiencia vivida.

En el Capítulo 1 estado del arte (antecedentes nacionales e internacionales que abordan experiencias de propuestas metodológicas de seguimiento y evaluación).

En el Capítulo 2 Se presenta el marco teórico y conceptual, fundamentado teóricamente y abordando la temática correspondiente.

El Capítulo 3 En este capítulo se lleva a cabo el desarrollo de los tres objetivos (Caracterización de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial y análisis mediante matriz DAFO; diseño de una propuesta metodológica de seguimiento y evaluación; propuestas de mejora con base en lo aprendido en la práctica). Estos contienen el debido sustento teórico.

El Capítulo 4 Plantea los resultados de los objetivos específicos realizados durante la práctica.

El Capítulo 5 ofrece las conclusiones generales del proceso y algunas recomendaciones dirigidas tanto a la ESAP como a futuras iniciativas de asistencia técnica, resaltando los aprendizajes más relevantes y su posible aplicación en otros contextos territoriales.

1. Diagnóstico de la situación actual del proceso institucional

La Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en Santander cuenta con una base normativa e institucional sólida y definida, lo que representa un buen punto de partida. Además, cuenta con

equipo profesional técnico y especializado. Al mismo tiempo, se identifican aspectos como la falta de estandarización en los procesos de seguimiento y evaluación y una escasa sistematización del conocimiento generado en territorio.

El contexto actual incluye normativa y acciones orientadas al fortalecimiento territorial, lo que crea condiciones para avanzar en el cierre de estas brechas. Para ello, se requiere que la Dirección Territorial incorpore un enfoque de planificación estratégica en el desarrollo de la Estrategia.

Un aspecto central es la consolidación del componente de seguimiento y evaluación como parte integral de la planeación institucional. Esto implica avanzar hacia una plataforma de información unificada, fortalecer las capacidades del equipo en el manejo de indicadores y datos, y establecer protocolos de monitoreo que se mantengan en el tiempo, independientemente de los cambios administrativos.

Igualmente, el fortalecimiento de la coordinación con la sede central y otras entidades puede facilitar el intercambio de experiencias y prácticas entre los niveles nacional y territorial.

La Estrategia tiene el potencial de consolidarse como un esquema de gestión orientado al seguimiento y la evaluación, en el que estos componentes se utilicen para ajustar y fortalecer la gestión pública territorial.

En este sentido, la práctica administrativa propone las herramientas que pueden ser utilizadas para diseñar una metodología estandarizada de evaluación y seguimiento, contribuyendo a una toma de decisiones más eficiente en el ámbito de la gestión pública territorial.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer el diseño de una metodología de Seguimiento y Evaluación para la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública, Dirección Territorial Santander.

3.2. Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar y analizar la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en Santander.*

Consolidar la información obtenida en la revisión de los documentos normativos e institucionales mediante la caracterización y análisis (DAFO) de la Estrategia de Asistencia Técnica en Santander.

2) *Diseñar una metodología para el seguimiento y la evaluación.*

Estructurar una propuesta metodológica de seguimiento y evaluación fundamentada teóricamente con base en la necesidad de fortalecimiento de las herramientas de la Estrategia de Asistencia Técnica en Santander.

3) *Proponer Estrategias de Mejora.*

Analizar y proponer estrategias de mejora aterrizadas dentro del contexto de la Asistencia Técnica en Santander.

4. Descripción de la entidad de práctica

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es una entidad pública de orden nacional, adscrita al Departamento Administrativo de la Función Pública. Fue creada mediante la Ley 19 de 1958, y su funcionamiento actual se encuentra regulado por el artículo 70 de la Ley 489 de 1998, así como por el Decreto 1083 de 2021, normativa que establece disposiciones relacionadas con la función pública en Colombia (Decreto 1083, 2021)

La ESAP tiene como objeto misional la formación, investigación y extensión académica en los campos de la administración pública y el gobierno. Estas actividades se desarrollan en el marco de la educación superior universitaria, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la gestión pública a través de la generación de conocimiento, la asesoría técnica y la capacitación permanente (ESAP, 2023)

La institución se propone formar servidores públicos y ciudadanos éticos, comprometidos con la paz, la justicia social, económica y ambiental, con la capacidad de contribuir a la transformación de las realidades locales, nacionales y globales. Según su visión, la ESAP aspira a que para el año 2033 sea reconocida a nivel internacional como una institución líder en la formación de servidores públicos y en la generación de conocimiento en el campo de la

administración pública, contribuyendo activamente a la construcción de paz y al desarrollo sostenible. (Escuela Superior de Administración Pública [ESAP], 2021)

Entre los valores que guían su labor institucional se destacan el respeto, la honestidad, la justicia, la empatía, la diligencia y el sentido de pertenencia. Estos principios orientan el comportamiento ético tanto de la comunidad académica como de los egresados que se desempeñan en el servicio público.

En lo que respecta a su estructura organizativa, la ESAP está dirigida por la Dirección Nacional, encargada de definir las políticas, planes y programas institucionales, así como de coordinar el trabajo de las Direcciones Territoriales. Estas, como la Dirección Territorial Santander, tienen la responsabilidad de poner en marcha programas de formación, investigación y asistencia técnica en sus regiones, adaptándolos a las necesidades locales y contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales. (Decreto 1083, 2021)

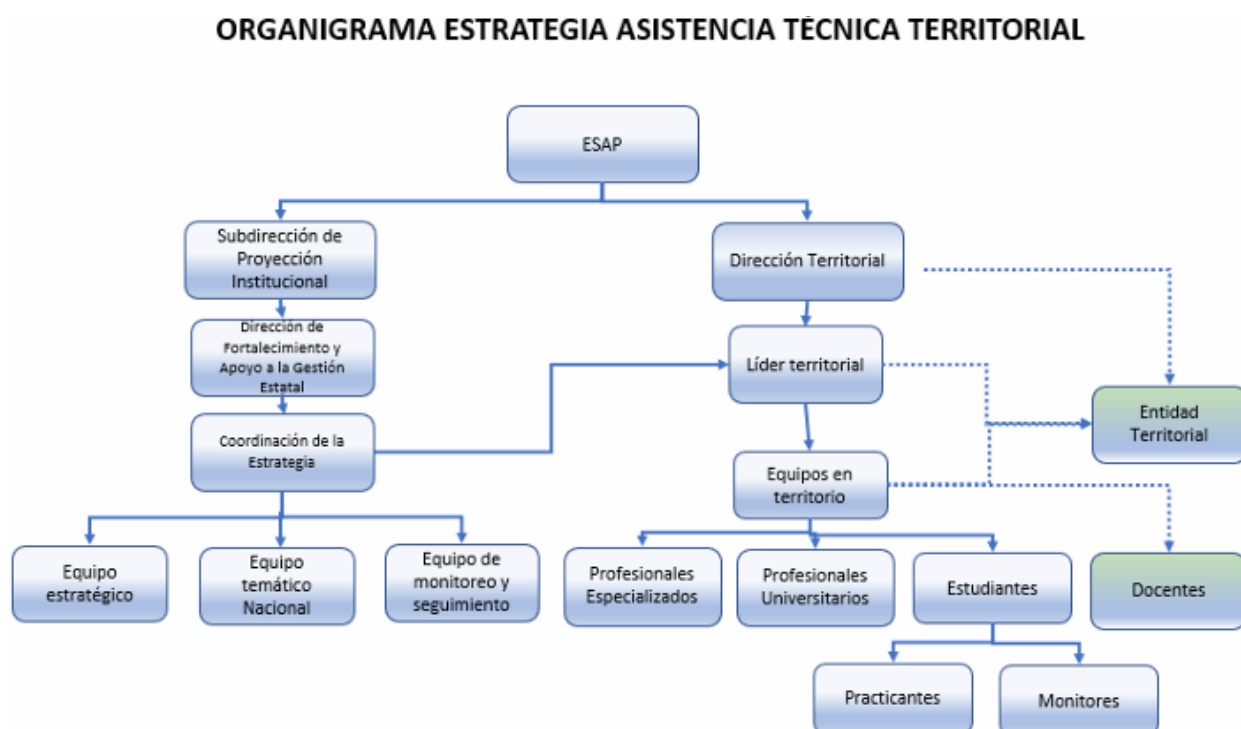
La Subdirección Académica es responsable de los programas de pregrado, posgrado y educación continua, asegurando su calidad y pertinencia. A su vez, la Subdirección de Proyección Institucional lidera las actividades de extensión, capacitación, asesoría y asistencia técnica orientadas a entidades del sector público, con el fin de apoyar procesos de modernización administrativa y mejorar la gestión territorial (Escuela Superior de Administración Pública [ESAP], 2021).

En el marco de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial liderada por la ESAP diseñada para fortalecer las capacidades institucionales de los municipios PDET, de 5ª y 6ª categoría, así como de aquellos con bajos niveles de desarrollo y desempeño institucional, se concibe como un proceso integral que articula diagnóstico, acompañamiento y evaluación (ESAP, 2025). Esta estrategia está alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 y con la Política de Asistencia Técnica Territorial (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2022), y busca cerrar brechas institucionales y socioeconómicas mediante intervenciones sistemáticas, basadas en evidencia y respaldadas por un sistema de monitoreo que garantice la calidad y oportunidad del servicio prestado a las entidades territoriales.

Dentro de la modalidad de práctica administrativa como opción de trabajo de grado, que se lleva a cabo en la Dirección Territorial Santander, se adelanta un ejercicio enfocado en el diseño de una propuesta de metodología para el seguimiento y la evaluación de los procesos de asistencia

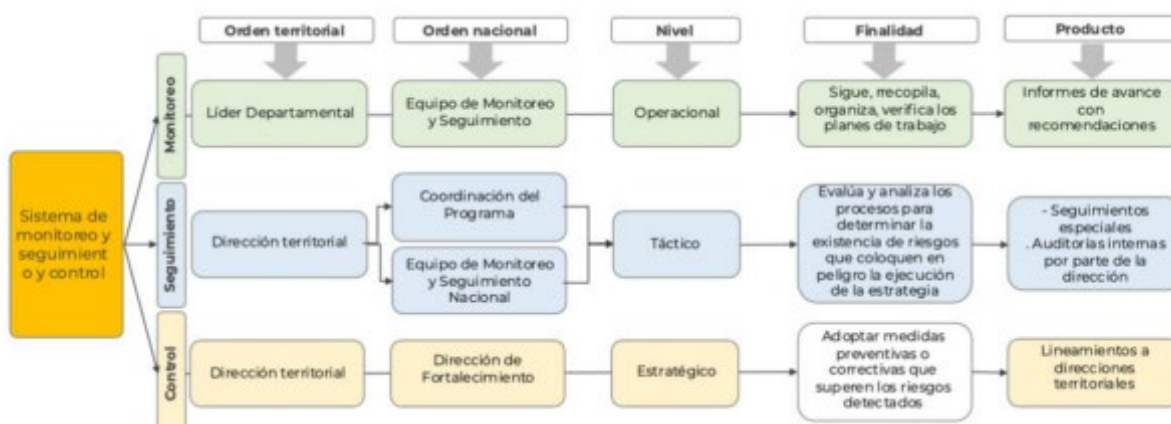
técnica. Esta labor permite incluir: el diseño de herramientas metodológicas con base en la normatividad legal vigente, la recolección de información para proponer el fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo institucional, consolidando bases para una gestión pública territorial más eficiente, en relación con los principios establecidos en el artículo 209 de la (Constitución Política de Colombia, 1991).

Figura 1. Organigrama Estrategia Asistencia Técnica Territorial.



Fuente: documento técnico general Asistencia Técnica Territorial 2025

Figura 2. Esquema Seguimiento, Monitoreo y Control.



Fuente: documento técnico general Asistencia Técnica Territorial 2025

Capítulo I

5. Estado del arte

5.1. Antecedentes Internacionales

Avances y Pendientes de la Evaluación de Políticas Públicas en Gobiernos Subnacionales de México

Un estudio reciente de (Zabala, 2025) analiza el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en los gobiernos estatales de México. El autor parte de la idea de que, en los últimos años, las administraciones subnacionales han comenzado a transitar de un proceso centrado únicamente en el control del gasto hacia una gestión más orientada a resultados.

Mediante una metodología cuantitativa que combinó revisión documental y codificación temática, el estudio identifica avances importantes en varios estados, particularmente en la puesta en marcha de mecanismos de seguimiento y evaluación. No obstante, también señala debilidades, como la baja calidad de muchas evaluaciones y la limitada participación de actores en estos procesos.

Zabala subraya la importancia de fortalecer las metodologías de seguimiento y evaluación a través de estándares comunes, y de consolidar estas prácticas como parte esencial de la gestión pública. Solo de esta manera, afirma, será posible mejorar de forma sostenida el desempeño de los gobiernos estatales.

Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato: Análisis de las Prácticas de Evaluación. Estado, Gobierno y Gestión Pública

En un estudio reciente, (Esparza, 2024) examina el funcionamiento del Sistema de Evaluación implementado en el estado de Guanajuato desde 2017, con el propósito de entender cómo han evolucionado las prácticas de seguimiento y evaluación a nivel estatal.

La investigación, desarrollada bajo una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso, combinó revisión documental y entrevistas estructuradas a funcionarios. A partir del análisis temático de la información obtenida, se concluye que, si bien el gobierno de Guanajuato ha avanzado en la implementación de evaluaciones de programas y políticas públicas, estas aún

muestran una baja calidad técnica, lo que revela limitaciones importantes en la capacidad evaluativa institucional.

Los resultados del estudio hacen énfasis en la necesidad de fortalecer las competencias del personal involucrado y de mejorar las herramientas metodológicas disponibles para el seguimiento y la evaluación en el ámbito subnacional. Solo así será posible que la asistencia técnica y los sistemas de evaluación generen aprendizajes útiles y contribuyan, de manera efectiva, a una gestión pública más sólida y enfocada en la mejora continua.

Diagnóstico de la Gestión Municipal en Chile: Evidencia Desde la Percepción de los Actores Claves

Un estudio realizado por (Cienfuegos, Penaglia, & León, 2023) examinó la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Municipal en Chile, impulsado por la SUBDERE como una herramienta para fortalecer la gestión local. La investigación se enfocó en la percepción de actores fundamentales, entre ellos académicos, funcionarios municipales y representantes de la SUBDERE, a través de entrevistas en profundidad y grupos focales, analizados con el apoyo del software ATLAS.ti.

Los hallazgos muestran que el modelo no ha logrado evidenciar mejoras concretas ni en la gestión ni en los servicios municipales. Además, genera percepciones encontradas y, en general, negativas entre quienes han estado involucrados en su aplicación o acompañamiento. Frente a este panorama, los autores proponen replantear el modelo, sugiriendo la creación de un sistema de gestión intergubernamental más colaborativo, complementado con mecanismos de control de calidad, que permita avanzar hacia una verdadera modernización de la gestión pública local.

Este caso evidencia la importancia de revisar de forma crítica las estrategias de asistencia técnica y los mecanismos que las acompañan, especialmente en lo que respecta al seguimiento y la evaluación. También destaca la necesidad de asegurar una participación de los actores locales y de promover enfoques integrales que respondan a las realidades territoriales, con el fin de lograr impactos sostenibles.

Procedimiento para la Gestión de Procesos: Métodos y Herramientas de Apoyo

Dentro del análisis de los métodos y herramientas de apoyo en la gestión de procesos, (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2018) Proponen un modelo de gestión por procesos, conocido como modelo DIANA, que incorpora de manera estructurada la medición, el monitoreo y la evaluación del desempeño. Este modelo combina herramientas estadísticas (como el

coeficiente de Kendall y el análisis multivariado) con matrices multicriterio, con el objetivo de jerarquizar los procesos según tres criterios: su aporte a los objetivos estratégicos, su impacto en la satisfacción del cliente y la viabilidad de obtener resultados en el corto plazo. A partir de esta priorización, se construye un sistema de indicadores enfocado tanto en la eficiencia como en la eficacia, organizado en fichas técnicas y conectado a través de un Cuadro de Mando Integral. Esto, permite llevar un seguimiento detallado del desempeño de cada proceso. En la etapa de seguimiento y control, se contemplan acciones como la implementación gradual de mejoras, la definición de responsables, el manejo de resistencias al cambio y la retroalimentación constante. Todo esto conforma una metodología pensada para impulsar la mejora continua y asegurar que las acciones estén alineadas con la estrategia de la organización.

Construyendo Gobiernos Efectivos: Logros y Retos de la Gestión Pública para Resultados en América Latina y el Caribe

En la gestión pública orientada a resultados para la efectividad en la construcción de los gobiernos de América Latina y el Caribe, (Kauffman, Sanginés, & García, 2015), destacan el seguimiento y la evaluación como un pilar central del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), enfocado en medir la capacidad institucional del sector público para monitorear y valorar el desempeño de políticas, programas y proyectos. Este pilar se compone de tres sistemas interconectados: el de estadísticas oficiales, que proporciona datos para el diagnóstico y seguimiento; el de seguimiento, que recolecta indicadores de avance y uso de recursos; y el de evaluación, que analiza el diseño, ejecución y resultados de las intervenciones.

El estudio subraya que seguimiento y evaluación son metodológicamente distintos pero complementarios: el primero registra logros, mientras que el segundo explica su efectividad. Ambos deben integrarse sobre una base estadística sólida y alinearse con una gestión pública basada en evidencia y resultados.

5.2. Antecedentes Nacionales

Evolución de la Asistencia Técnica y Evaluación de Resultados

En la estimación de los modelos de gestión pública, (Vargas & Sánchez, 2020) ofrecen un análisis detallado sobre cómo ha evolucionado la asistencia técnica en Colombia, destacando el paso de modelos tradicionales, enfocados en la simple transferencia de conocimientos, hacia modelos más participativos y orientados a la obtención de resultados concretos.

Los autores señalan que, en los últimos años, la asistencia técnica ha empezado a integrarse de forma más activa en el ciclo de valor de la gestión pública, con un mayor énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales y en la evaluación del impacto de las intervenciones. Este cambio responde a la necesidad de que los procesos de acompañamiento institucional sean más sostenibles, pertinentes y adaptados a las condiciones de cada territorio.

El estudio resalta que para lograr una asistencia técnica efectiva y con resultados duraderos, es fundamental contar con sistemas de seguimiento y evaluación rigurosos, así como avanzar en procesos de descentralización que permitan contextualizar las estrategias. Este enfoque ofrece una perspectiva histórico-conceptual valiosa para comprender por qué la evaluación de resultados debe ser un pilar central en cualquier iniciativa de fortalecimiento institucional.

Evaluación de Capacidades Institucionales y Seguimiento en Territorios

Dentro de la apreciación de las capacidades institucionales y seguimiento de territorios, en la investigación publicada en *Papel Político* por (Bayona & Parra, 2023), se examina cómo los gobiernos subnacionales de Santander enfrentaron la crisis sanitaria generada por el COVID-19. Para ello, se utilizó la metodología SADC (Sistema de Análisis y Diagnóstico de Capacidades Institucionales), con el fin de hacer seguimiento a las respuestas gubernamentales en el territorio.

Los resultados muestran una notable variabilidad en las respuestas locales, y subrayan que el grado de articulación entre el gobierno nacional y los gobiernos territoriales tuvo un efecto directo en la efectividad de la gestión durante la emergencia. Entre las recomendaciones, los autores resaltan la necesidad de implementar sistemas de seguimiento y evaluación de tipo multinivel, que permitan ajustar las estrategias en tiempo real y con base en evidencia.

Asimismo, proponen reforzar la coordinación intergubernamental y avanzar en la profesionalización del talento humano como pilares esenciales para fortalecer la asistencia técnica territorial y mejorar la capacidad institucional de respuesta. Este estudio ofrece una perspectiva práctica y metodológicamente robusta, que evidencia cómo la integración de herramientas de seguimiento y evaluación en la gestión pública territorial puede aumentar la eficacia de las intervenciones, especialmente en contextos de crisis.

Evaluación del Diseño para Adaptar Políticas Públicas en Territorios

El marco metodológico propuesto para evaluar políticas públicas considerando las particularidades del contexto territorial colombiano planteadas por (Sierra & Garzón, 2023) resaltan cómo el diseño y la evaluación desde lo local, especialmente en etapas tempranas, pueden

fortalecer la cadena de gestión pública, con un énfasis especial en la asistencia técnica territorial. A través del análisis de casos, se presentan herramientas como la evaluación participativa, indicadores diferenciados y criterios que toman en cuenta la sostenibilidad territorial.

¿Por qué es importante para la asistencia técnica territorial?

La evaluación se plantea como una herramienta para ajustar tanto los aspectos técnicos como operativos de la asistencia en los territorios. Gracias a esto, las intervenciones pueden adaptarse mejor al contexto, ser más efectivas y ganar en transparencia. Este estudio resulta especialmente valioso para las entidades territoriales que necesitan metodologías confiables para acompañar procesos de formulación, seguimiento y ajuste de políticas públicas con el respaldo de asistencia técnica especializada.

Metodología para el Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas de Medellín

Dentro del análisis específico de los territorios, (Molina, Torres, & Montoya, 2022) Presentan una propuesta integral para dar seguimiento y evaluar las políticas públicas en Medellín, integrando el control fiscal con la evaluación de resultados. Su enfoque combina tres elementos: la metodología del “Reloj de Arena”, la guía Sinergia del DNP y distintas ópticas del ciclo de las políticas públicas.

El esquema se divide en tres etapas. La primera consiste en verificar si los acuerdos municipales realmente pueden considerarse políticas públicas, para lo cual se analizan elementos como el problema que buscan atender, los actores involucrados, la población objetivo y la coherencia entre niveles de gobierno. La segunda etapa revisa cómo se está llevando a cabo la implementación: se examina el avance, el modelo de ejecución (ya sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o mixto), las actividades previstas, los responsables, las fuentes de financiamiento y los planes de monitoreo. En la tercera fase se realiza el seguimiento y la evaluación, apoyándose en auditorías transversales que comparan lo que se esperaba lograr según las normas y programas, con lo que realmente se está haciendo y los resultados obtenidos. En esta etapa se utilizan indicadores, líneas base, metas y, en algunos casos, evaluaciones de impacto.

Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas

En tanto, la Guía de seguimiento y evaluación de políticas públicas del Distrito Capital propone una metodología integral basada en la generación de valor público y la cadena de valor. El seguimiento se enfoca en analizar indicadores para monitorear avances y uso de recursos. La evaluación, por su parte, se estructura en cinco etapas: 1) priorización de evaluaciones, 2) diseño

metodológico con teoría de cambio y preguntas PICOT, 3) selección del evaluador, 4) ejecución de la evaluación y 5) socialización y uso de resultados. Este enfoque incluye distintos tipos de evaluación y considera perspectivas de derechos humanos, género, territorio y medio ambiente. (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

Capítulo II

6. Marco Teórico Conceptual

El fortalecimiento institucional a nivel territorial se refiere al conjunto de reglas, estructuras organizativas y capacidades técnicas que permiten a los gobiernos locales cumplir con sus funciones, implementar políticas y mantener sistemas estables de seguimiento y evaluación. En América Latina, este proceso ha implicado, entre otras cosas, clarificar las responsabilidades entre distintos niveles de gobierno, asegurar que las entidades territoriales cuenten con los recursos humanos y financieros necesarios, y fortalecer la coordinación entre municipios, especialmente en áreas metropolitanas donde los desafíos trascienden los límites administrativos (Nogueira & Acuña, 2010).

En el caso de Colombia, la planificación territorial y los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) sirven para desarrollar sistemas de información e instrumentos de seguimiento que articulan la gestión del suelo, la inversión pública y las políticas sectoriales. Esto ha permitido que el fortalecimiento institucional se traduzca en capacidades concretas para planear, monitorear y evaluar decisiones que impactan el desarrollo local y regional (Camelo, Solarte, & López, 2014).

Desde el enfoque de la gestión pública, este fortalecimiento también se vincula con la adopción del modelo de gestión orientada a resultados, el cual integra la planificación, el presupuesto, los sistemas de información y la evaluación dentro de un mismo ciclo de gestión en los gobiernos locales (Bertranou, 2019).

Hoy en día, la asistencia técnica se entiende como un proceso estructurado de acompañamiento a las entidades territoriales, enfocado en el desarrollo de capacidades institucionales, más allá de una simple transferencia de conocimientos. La literatura especializada señala que una asistencia técnica efectiva se desarrolla en varias etapas encadenadas: comienza con la identificación de necesidades, seguida por la formulación de un plan de trabajo, la ejecución de acciones (como formación, asesoría y acompañamiento en territorio) y, finalmente, un componente de seguimiento y evaluación que permite medir los avances en las capacidades institucionales (Vargas Prieto & Sánchez Álvarez, 2020).

En Colombia, se ha venido consolidando un enfoque más estructurado de la asistencia técnica, basado en modelos guía que integran un marco conceptual, la gestión del conocimiento y la gestión por procesos. La intención es que la Asistencia Técnica se convierta en un servicio institucionalizado, con procedimientos definidos, herramientas específicas e indicadores que permitan evaluar su impacto en la gestión pública territorial. Estos modelos también resaltan la importancia de articular la Asistencia Técnica con los sistemas nacionales de planificación y con referentes como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para asegurar que el acompañamiento técnico esté alineado con las exigencias de seguimiento y evaluación de las políticas públicas (Castro, Cruz, & Castiblanco, 2022).

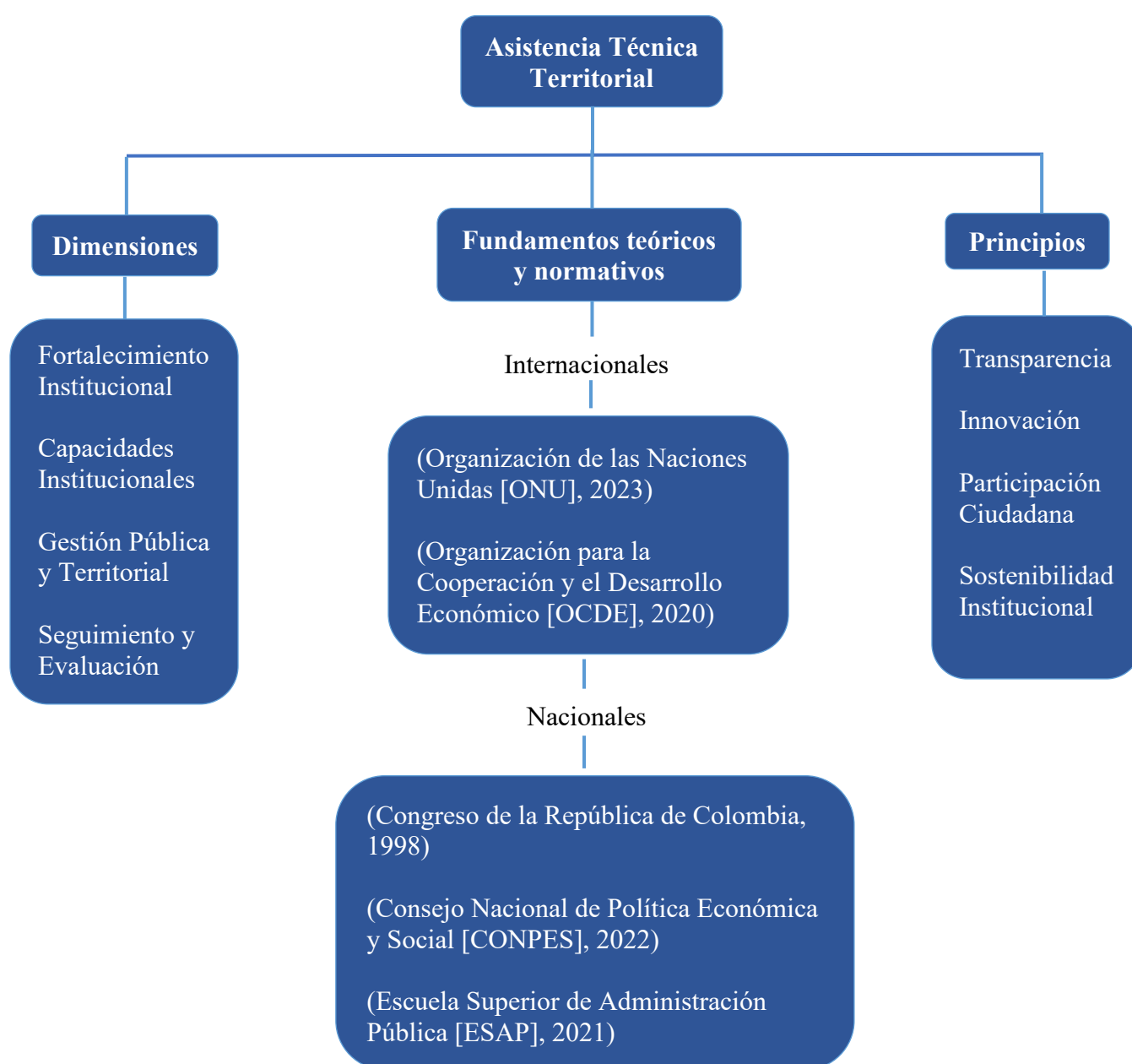
El propósito de cadena de valor resulta muy útil cuando se trata de organizar y estandarizar los procesos relacionados con el fortalecimiento institucional y la asistencia técnica. Al estructurar la secuencia entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos, se facilita tanto la definición de indicadores como la asignación de responsabilidades en cada etapa. En el ámbito del desarrollo productivo, la CEPAL ha aplicado este proceso para mapear actores, identificar factores críticos, detectar debilidades y reconocer los servicios de apoyo. Además, ha propuesto metodologías por etapas (como la selección de cadenas, diagnóstico, mesas de diálogo, diseño de estrategias y seguimiento) que permiten dar forma a procesos complejos de manera replicable (Padilla, Ramón, Oddone, & Nahuel, 2016).

Este mismo enfoque puede aplicarse en la gestión pública territorial, entendiendo la asistencia técnica como una cadena en la que se movilizan recursos (como equipos, información o presupuesto), se llevan a cabo actividades (diagnósticos, asesorías), se obtienen productos concretos (planes, herramientas, protocolos), se buscan resultados (por ejemplo, una mayor capacidad institucional o un uso más eficiente de instrumentos) y, en última instancia, busca lograr un impacto positivo en la gestión del territorio. Desde esta óptica, la cadena de valor ayuda a ordenar procesos y también a construir sistemas de seguimiento y evaluación acordes con los distintos niveles de resultados (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019).

Los modelos de mejoramiento continuo en la gestión pública entienden el seguimiento y la evaluación como herramientas para la toma de decisiones, no solo como mecanismos de control. Desde el enfoque de cadena de valor público, se plantea que cada etapa (recursos, procesos, resultados e impactos) genera información útil para ajustar políticas y programas.

En la práctica, estos modelos se concretan en sistemas que articulan evaluación, programación y presupuesto. Por ejemplo, en los sistemas nacionales de inversión pública, la decisión de financiar proyectos depende de evaluaciones técnicas y del uso de herramientas como el marco lógico. A nivel local, el mejoramiento continuo se apoya en sistemas de información integrados, indicadores y espacios institucionales de análisis, elementos que favorecen una gestión orientada a resultados y una cultura de evaluación. (Sotelo, 2014)

Figura 3. Mapa Conceptual Teórico



Teóricos

(Bertranou, 2019)
 (Candia-Silva, 2025)
 (Bouchier, Kalfon, Varney,
 & Geay, 2019)

Fuente: elaboración propia.

6.1. Conceptos Teóricos.

Asistencia Técnica Territorial.

La Asistencia Técnica Territorial es el acompañamiento que una entidad pública especializada brinda a los gobiernos locales, con el objetivo de fortalecer sus capacidades en gestión, planificación y evaluación. Este apoyo incluye acompañamiento personalizado a través de asesoría, formación y herramientas prácticas que les permitan mejorar su desempeño. Según la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020), este tipo de asistencia contribuye a hacer más eficientes, transparentes y sostenibles las instituciones públicas.

Desarrollo Territorial Sostenible.

Es un proceso que busca transformar los territorios equilibrando crecimiento económico, equidad social y sostenibilidad ambiental. (Boisier, 2005) plantea que este desarrollo no solo depende de inversiones o proyectos, sino de fortalecer las capacidades locales, fomentar la organización social y promover una gestión democrática del territorio.

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es un proceso continuo de supervisión de la ejecución de planes, programas o proyectos públicos. Su objetivo es verificar que las actividades se realicen según lo previsto y medir el avance hacia las metas establecidas, a partir de indicadores de desempeño.

Es un análisis sistemático que se realiza en el ciclo de una política o programa, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos y resultados. A través de metodologías predefinidas, examina aspectos como la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención. A diferencia del seguimiento, la evaluación se aplica en puntos específicos (como a mitad o al final del programa) y sus resultados permiten extraer conclusiones, formular recomendaciones y fortalecer la rendición de cuentas (Orozco & Valdivia, 2022)

Gobernanza Territorial.

Se refiere a los mecanismos de coordinación y toma de decisiones colectivas entre actores públicos, privados y sociales dentro de un territorio determinado. Se basa en un enfoque colaborativo y multinivel, donde las responsabilidades se comparten y las políticas se construyen de forma conjunta (Vivallo, 2025).

Planeación Participativa

Es un proceso mediante el cual la ciudadanía y otros actores no gubernamentales intervienen activamente en la definición de prioridades y acciones de políticas, planes, programas o proyectos que los involucran. En Colombia, este mecanismo permite a la sociedad civil incidir en la formulación de objetivos, resultados esperados y actividades, en función de sus necesidades (Función Pública, 2025).

Cultura de Evaluación

Se refiere al nivel de incorporación y valoración de la evaluación como práctica habitual dentro de una organización o sistema público [revista.clad.org]. Implica que directivos y funcionarios reconozcan su utilidad para tomar decisiones informadas, ajustar acciones y rendir cuentas sobre los resultados (Casero, 2023).

Gestión para resultados

Se trata de un enfoque de gestión de lo público orientado a la obtención de resultados específicos y cuantificables (como productos, logros e impactos), y al uso sistemático de dicha información para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional. Este planteamiento trasciende la supervisión de recursos o actividades, proponiendo una perspectiva más integral y basada en la evidencia (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2007).

Sistema de Monitoreo y Evaluación

Es un conjunto estructurado de procesos, indicadores, fuentes de información, normas e instituciones que hacen posible dar seguimiento y evaluar de forma sistemática las políticas y programas, con el objetivo de mejorar la gestión y garantizar la rendición de cuentas (Cecchini, Holz, & Rosa, 2021) y (Caruti, 2021).

Marco Lógico y Cadena de Resultados

Es una herramienta que ayuda a organizar de forma clara la lógica de un proyecto (desde el fin y el propósito o resultado, hasta los componentes o productos y las actividades), vinculándolos con indicadores, medios de verificación y supuestos. Se utiliza tanto para la planificación como para el monitoreo y la evaluación de programas y proyectos sociales (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015) y (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2011).

Sistematización de Experiencias y Evaluación Participativa

En América Latina, la sistematización de experiencias se ha fortalecido como una forma de generar conocimiento a partir de la práctica. Este planteamiento, se relaciona estrechamente con la evaluación participativa, ya que son los propios actores involucrados en la intervención quienes reconstruyen de manera crítica el proceso, los cambios y los aprendizajes, y aportan elementos para valorar sus resultados (Jara, 2018).

7. Marco Normativo

Tabla 1. Marco Normativo

No.	Norma	Descripción
1	Constitución Política de Colombia (1991)	Los artículos 1, 2 y 209 establecen principios como la descentralización, la autonomía territorial, la eficiencia, la participación, la coordinación y la transparencia. Estos valores orientan cómo debe organizarse y operar la administración pública en el país.
2	Ley 19 de 1958	Con esta ley se creó la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), una institución de educación superior enfocada en formar, capacitar y actualizar a quienes trabajan en el servicio público.
3	Ley 30 de 1992	Define el marco legal de la educación superior en Colombia y reconoce a la ESAP como una universidad pública con un régimen especial, dotada de autonomía académica y administrativa.
4	Ley 489 de 1998	Profundiza en los principios que orientan la función administrativa y la organización del Estado, promoviendo además la descentralización, la participación ciudadana y la modernización de la gestión pública.
5	Ley 1474 de 2011 – Estatuto Anticorrupción	Fortalece los sistemas de control interno, la transparencia y la rendición de cuentas al interior de las entidades públicas, aspectos que sirven para consolidar tanto la asistencia técnica como la institucionalidad.
6	Documento CONPES 4091 de 2022	Presenta la Política de Fortalecimiento Institucional de Capacidades Territoriales, que define lineamientos para

No.	Norma	Descripción
		brindar asistencia técnica a gobiernos locales y promover una gestión pública más eficaz dentro del marco de la descentralización.
7	Ley 1961 de 2019	Plantea acciones para modernizar las entidades territoriales, poniendo el foco en una planificación regional más efectiva, el fortalecimiento de las capacidades administrativas y una mejor coordinación entre los diferentes niveles de gobierno.
8	Ley 2200 de 2022	Actualiza normas relacionadas con la función pública. Introduce medidas para consolidar la carrera administrativa y profesionalizar el servicio público, lo cual respalda los procesos de formación y asistencia técnica liderados por la ESAP.
9	Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” (Ley 2294 de 2023)	Tiene como eje el fortalecimiento de la gestión pública a nivel territorial. Busca brindar asistencia técnica para asegurar una implementación efectiva de las políticas públicas, especialmente en municipios con baja capacidad institucional.
10	Resolución 259 de 2021, ESAP	Establece el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la ESAP, definiendo claramente los roles de las Direcciones Territoriales y de los equipos encargados de la Asistencia Técnica Territorial.

Fuente: elaboración propia

8. Metodología

La práctica administrativa se desarrolla bajo una metodología de investigación de tipo documental, basada en la revisión, análisis y sistematización de información proveniente de bases de datos científicos, informes y documentos de organismos multilaterales, normatividad y documentos del orden estatal colombiano, documentos institucionales de la ESAP y de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial. Toda esta información se organiza en una matriz de trabajo que permite articular objetivos, actividades, metodología aplicada, productos esperados y alcanzados y el proceso para el logro de cada objetivo.

Esta matriz facilita la planeación, el registro y el seguimiento de las acciones realizadas y asegura la coherencia con los lineamientos de la ESAP y de la Estrategia de Asistencia Técnica en Santander. Así mismo, sirve de base para la sistematización de resultados y la verificación del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 2. Metodología

Fases	Objetivo	Actividades	Metodología	Productos
Fase 1	Caracterizar y analizar la Estrategia de	Recopilación y selección de información: Se	Revisión documental: Se lleva a cabo una revisión	Informe de caracterización de

Fases	Objetivo	Actividades	Metodología	Productos
	Asistencia Técnica Territorial Santander	<p>realiza la búsqueda y descarga de normas, documentos de política como el CONPES 4091 de 2022 y el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, así como informes institucionales de la ESAP y publicaciones científicas relacionadas con Asistencia Técnica y metodologías de seguimiento y evaluación.</p> <p>Revisión de normativa y lineamientos institucionales: Se analizaron los contenidos y orientaciones del CONPES, el PND, documentos técnicos de la ESAP y otras normas relevantes, con el fin de comprender el marco normativo que guía la Estrategia.</p> <p>Identificación de actores: A partir de los documentos revisados y de la información proporcionada por la ESAP, se identifican los actores involucrados.</p> <p>Elaboración de un análisis DAFO: Se</p>	<p>ordenada de normas, informes institucionales y literatura científica relevante para el tema.</p> <p>Análisis de contenido: La información recolectada se organiza por temas, como la normativa, los procesos y los resultados esperados.</p> <p>Análisis DAFO: Se identifican y organizan los principales puntos fuertes, áreas de mejora, oportunidades y riesgos que enfrenta la estrategia.</p>	<p>la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en Santander.</p> <p>Matriz DAFO</p>

Fases	Objetivo	Actividades	Metodología	Productos
		organiza la información en una matriz DAFO, con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la Estrategia en el departamento de Santander.		
Fase 2	Diseñar una metodología de seguimiento y evaluación.	<p>Definición del propósito y alcance del seguimiento y evaluación: Se establece con claridad qué aspectos se desean monitorear y evaluar (como la gestión, los resultados, el impacto, la cobertura o la calidad de la asistencia), tomando como base la caracterización realizada.</p> <p>Propuesta de indicadores de seguimiento e impacto: Se definen indicadores precisos y medibles, tanto de gestión como de resultados e impacto incluyendo su definición, fórmula, fuente de información, frecuencia de medición y responsables.</p> <p>Diseño de propuesta de</p>	<p>Diseño metodológico: La propuesta se construye integrando aportes de investigación científica y respetando los lineamientos institucionales.</p> <p>Revisión documental comparativa: Se analizan experiencias similares a nivel nacional e internacional, con el fin de identificar buenas prácticas en el marco del seguimiento y evaluación que puedan fortalecer la propuesta.</p>	<p>Propuesta metodológica de seguimiento y evaluación de la Estrategia.</p> <p>Instrumentos de recolección de información (lista de chequeo, matriz de seguimiento).</p>

Fases	Objetivo	Actividades	Metodología	Productos
		<p>herramientas para la recolección de información: Se preparan listas de verificación, matrices de seguimiento y formularios (físicos o digitales) que faciliten la recopilación organizada de datos.</p> <p>Consolidación de la propuesta metodológica: Finalmente, se integra toda la propuesta incluyendo el enfoque general, las etapas del seguimiento, los indicadores definidos, los instrumentos diseñados y los criterios de evaluación.</p>		
Fase 3	Proponer Estrategias de Mejora.	<p>Propuesta de estrategias metodológicas y operativas sostenibles: Se plantearon recomendaciones para garantizar la continuidad del proceso de seguimiento y evaluación, tales como ajustes a los instrumentos, definición de roles y mecanismos de retroalimentación.</p>	<p>Análisis y definición de prioridades: Se identifican vacíos y aspectos por mejorar, priorizándolos según su relevancia, viabilidad y el impacto potencial que tendrían en el fortalecimiento de la estrategia.</p> <p>Diseño de propuestas: Se estructuró un conjunto de recomendaciones concretas.</p>	<p>Informe con estrategias de mejora y recomendaciones.</p> <p>Informe final de la práctica administrativa.</p>

Fases	Objetivo	Actividades	Metodología	Productos
		<p>Elaboración del informe final de práctica administrativa: Se consolida toda la experiencia: la metodología empleada, los resultados obtenidos, las propuestas de mejora y las conclusiones, incluyendo sugerencias para su implementación por parte de la ESAP y las entidades territoriales.</p>		

Fuente: elaboración propia.

Capítulo III

9. Caracterización de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial de la ESAP, vigencia 2025

9.1. Contexto

La Dirección Territorial Santander de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) tiene su sede principal en Bucaramanga, la capital del departamento de Santander, ubicada en la región andina oriental de Colombia.

Santander está conformado por 87 municipios y tiene una población aproximada de 2.3 millones de personas. Su territorio abarca 30,537 km², de los cuales casi el 70 % corresponde a zonas rurales, según datos del (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024)

La geografía del departamento es principalmente montañosa, atravesada por la Cordillera Oriental, aunque también cuenta con valles en la región del Magdalena Medio. El clima varía entre cálido y templado, y el paisaje está dominado por áreas agrícolas y forestales. Además, se destacan ecosistemas como el Páramo de Santurbán y las cuencas del río Magdalena junto con sus afluentes.

El departamento de Santander enfrenta retos importantes en cuanto al fortalecimiento de sus instituciones locales, especialmente en los municipios clasificados en las categorías quinta y sexta, que son los que tienen menores capacidades administrativas y fiscales. (OCENSA, 2025)

La ESAP impulsa la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial como un programa de acompañamiento dirigido a los gobiernos locales, dirigido a los municipios de quinta y sexta categoría, así como en aquellos incluidos en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Esta estrategia, respaldada por la política pública establecida en (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2022), tiene como propósito fortalecer las capacidades institucionales de las entidades territoriales a través de transferencia de conocimiento, asesorías especializadas y apoyo técnico que contribuya a mejorar su gestión y la calidad de los servicios que prestan. (ESAP, 2025). A partir de esto, con el propósito de fortalecer la Estrategia se desarrolla bajo un enfoque metodológico integral, que inicia con la identificación de necesidades específicas en cada municipio y concluye con la entrega de productos técnicos orientados a resolver problemáticas locales concretas.

Este informe presenta una caracterización tanto cualitativa como cuantitativa de la implementación de la Asistencia Técnica Territorial en la Dirección Territorial Santander durante la vigencia 2025. Ofrece un balance general de los resultados alcanzados, detallando los municipios beneficiados, las líneas temáticas abordadas, la conformación del equipo técnico encargado y los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a las administraciones municipales al cierre de cada proceso. El análisis se apoya en información oficial de la ESAP correspondiente al año 2025 y se presenta de manera objetiva.

9.2. Metodología

9.2.1. Selección de Municipios

La elección de los municipios que reciben asistencia técnica por parte de la Estrategia se realiza con base en criterios técnicos y objetivos. Para ello, la ESAP desarrolló un Instrumento de Priorización Municipal, que utiliza un índice compuesto por variables socioeconómicas e institucionales. El objetivo es identificar los territorios con mayores brechas y necesidades de fortalecimiento institucional.

Este enfoque combina variables institucionales, fiscales y socioeconómicas, que se ponderan para calcular un puntaje total por municipio. A partir de este puntaje, se determina su

nivel de prioridad para recibir asistencia técnica. Entre los principales indicadores que se tienen en cuenta están:

Categoría Municipal (5ª y 6ª). Señala a los municipios con menor capacidad fiscal y población reducida.

Condición de Municipio PDET. Identifica a los territorios priorizados en el marco del Acuerdo de Paz, históricamente afectados por debilidades institucionales y sociales.

Ubicación en el litoral Pacífico. se toma en cuenta por las persistentes brechas sociales e institucionales que caracterizan a esta región del país.

Medición de Desempeño Municipal (MDM). Evalúa la capacidad de gestión local en áreas como ejecución presupuestal, transparencia y ordenamiento territorial.

Medición de Desempeño Institucional (MDI). Analiza siete dimensiones del funcionamiento de los gobiernos locales.

Índice de Desempeño Fiscal (IDF). Mide los resultados fiscales y el cumplimiento de normas financieras.

Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Refleja las condiciones sociales de la población y su acceso a servicios básicos.

Continuidad en la Atención. Considera si el municipio ha sido beneficiario de la estrategia en años anteriores.

Solicitud Expresa de Asistencia Técnica. Se refiere a las solicitudes formales que los gobiernos municipales presentan directamente a la ESAP.

El instrumento considera diversas variables como indicadores de capacidad institucional, vulnerabilidad económica y social, entre otros, para asignar un puntaje total a cada municipio. Con base en esos resultados, se construye un ranking de elegibilidad. A partir de este análisis, se priorizaron 391 municipios a nivel nacional para el programa de Asistencia Técnica Territorial 2025, aunque su atención está condicionada por la disponibilidad de recursos.

En el caso de la Dirección Territorial Santander, se seleccionaron 16 municipios, los cuales recibieron asistencia técnica durante la vigencia 2025, como se detalla en el documento técnico general de Asistencia Técnica Territorial 2025.

9.2.2. Ruta Metodológica

La Estrategia de Asistencia Técnica Territorial sigue un proceso metodológico definido que facilita la planificación y ejecución de las asistencias técnicas de forma clara y efectiva. Inicia con una etapa de alistamiento, donde se realiza una preparación interna y se lleva a cabo un primer acercamiento con el municipio. Después se pasa a la fase de preparación, seguida por el desarrollo en el territorio y, finalmente, la entrega y socialización de los productos técnicos con la entidad que recibe el apoyo.

Cada asistencia técnica incluye al menos tres visitas presenciales al municipio:

- Visita inicial: se firma el acta de entendimiento y se coordinan acciones con el alcalde o su representante legal.
- Visita de trabajo: se recopila la información necesaria y se elabora un diagnóstico técnico.
- Visita final: se socializa el producto entregable y se aplica una encuesta de satisfacción a la administración municipal.

Antes de iniciar con la asistencia, la ESAP y el municipio acuerdan conjuntamente los temas que se van a tratar, seleccionados de un catálogo de servicios disponibles. Después, viene la concertación que es momento donde se define la Asistencia Técnica a realizar.

Durante el proceso, el equipo técnico de la ESAP realiza un acompañamiento constante para asegurar que se cumplan los objetivos y que los productos entregados cumplan con los estándares de calidad definidos por la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal. Al finalizar cada asistencia, se documentan las lecciones aprendidas y se recoge la percepción de los actores involucrados, con el fin de seguir fortaleciendo la estrategia.

9.3. Análisis Cualitativo

9.3.1. Líneas Temáticas Implementadas

Durante la vigencia 2025, en el marco de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial, se definieron un total de 10 líneas temáticas establecidas a nivel nacional. Sin embargo, producto de los ejercicios de concertación y priorización con los municipios beneficiarios, se seleccionaron 6 líneas temáticas para su implementación en el territorio:

Líneas temáticas del catálogo nacional (10):

- ✓ Contratación Estatal
- ✓ Finanzas Públicas

- ✓ Políticas Públicas Sociales
- ✓ Estructuración de Proyectos
- ✓ Ordenamiento Territorial y Adaptación al Cambio Climático
- ✓ Asuntos Étnicos, Enfoque de Género y Gobernanza Cultural
- ✓ Asociatividad Territorial
- ✓ Innovación Pública
- ✓ Paz Total
- ✓ Convergencia

Líneas implementadas en Santander en 2025 (6):

A partir de los acuerdos y demandas locales, se priorizaron las siguientes seis líneas temáticas:

Contratación Estatal. Enfocada en fortalecer los procesos de contratación pública a nivel local.

Políticas Públicas Sociales. Busca brindar apoyo técnico a las entidades territoriales en el diseño de herramientas para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas. Asimismo, acompaña el desarrollo de planes, programas y proyectos en el territorio y fortalece las capacidades de los servidores públicos municipales para aplicar instrumentos estandarizados que mejoren la gestión de las políticas públicas.

Ordenamiento Territorial y Adaptación al Cambio Climático (OT). Su objetivo es formular asistencias técnicas territoriales con acciones concretas para mejorar la gestión y administración del territorio en municipios priorizados, mediante criterios que faciliten la actualización e implementación de estrategias e instrumentos de planeación, gestión y financiación del ordenamiento territorial en torno al agua. Además, busca orientar a autoridades y actores locales en sus procesos de gobernanza, y evaluar el nivel de implementación de las políticas de ordenamiento territorial alrededor del agua establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026.

Estructuración de Proyectos. Busca brindar asistencia técnica a las administraciones municipales en la estructuración de proyectos, ofreciendo conocimientos, herramientas metodológicas y recursos para su formulación, seguimiento y evaluación. Además, participa en la estructuración de proyectos regionales mediante una estrategia de articulación interinstitucional que busca fortalecer los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión

Municipal, apoyando su integración a las plataformas nacionales conforme a los lineamientos del DNP.

Asuntos Étnicos, Enfoque de Género y Gobernanza Cultural y de Turismo. Tiene como objetivo desarrollar lineamientos y herramientas para fortalecer la prevención y atención de las violencias basadas en género, promoviendo cambios culturales frente a la discriminación y los prejuicios de identidad y género. También busca consolidar instrumentos que orienten la atención diferencial en las entidades territoriales, incorporando un enfoque étnico para erradicar el racismo y toda forma de discriminación racial. Asimismo, acompaña la incorporación de estos enfoques en los planes de desarrollo turístico y cultural. Finalmente, orienta la articulación institucional y territorial para fortalecer acciones conjuntas con enfoques diferenciales que contribuyan al cierre de brechas.

Finanzas Públicas. El propósito es planear la asistencia técnica territorial en finanzas públicas mediante una propuesta de intervención que integre los recursos necesarios para fortalecer capacidades institucionales. Esto incluye el acompañamiento en la elaboración de herramientas de planeación y gestión financiera, la articulación entre la ESAP y entidades del orden nacional y territorial, la formación en procesos presupuestales y financieros, y la ejecución de asistencias técnicas concertadas y priorizadas con los municipios dentro de la estrategia de intervención.

Con base en la matriz ANS, cada asistencia técnica se vinculó con una de estas líneas temáticas y de allí, se derivó la creación de un producto técnico, previamente acordado con cada municipio. Entre los entregables se incluyeron:

Tabla 3. Asistencias Técnicas Entregadas por Municipio

Municipio	Entregables
Bolívar	Guía para la estructuración de proyectos comunales. Herramienta para el seguimiento y evaluación de proyectos.
Cabrera	Plan de desarrollo Turístico Municipal.
Charta	Manual de cartera y cobro coactivo (MCCC). Prospectiva para la actualización de los PBOT y EOT.

Chima	Supervisión a la ejecución contractual. Actualización del Estatuto Orgánico de Presupuesto EOP.
El Playón	Plan de desarrollo Turístico Municipal
La Paz	Guía para la estructuración de proyectos comunales. Manual de cartera y cobro coactivo (MCCC).
Landázuri	Prospectiva para la actualización de los PBOT y EOT.
Macaravita	Manual de cartera y cobro coactivo (MCCC).
Matanza	Protocolo, prevención y atención de violencias basadas en género (VBG). Insumos para la estructuración de políticas públicas sociales.
Oiba	Insumos para la estructuración de políticas públicas sociales (Discapacidad). Insumos para la estructuración de políticas públicas sociales (Ambiente).
Onzaga	Manual de cartera y cobro coactivo (MCCC).
San José de Miranda	Documento para la elaboración de estudios previos - etapa precontractual. Contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro (ESAL).
San Miguel	Supervisión a la ejecución contractual.
Santa Helena del Opón	Guía para la estructuración de proyectos comunales.
Suaita	Manual de Contratación. Manual de cartera y cobro coactivo (MCCC).
Suratá	Insumos para la estructuración de políticas públicas sociales (Discapacidad). Insumos para la estructuración de políticas públicas sociales (mujer y equidad de género).

Fuente: elaboración propia con base en documentos técnicos cargados en las carpetas de Teams de la Asistencia Técnica Territorial 2025.

Todos estos productos fueron desarrollados con el acompañamiento técnico continuo de la ESAP y adaptados al contexto específico de cada municipio. El objetivo fue brindar soluciones a problemáticas locales concretas y dejar capacidades instaladas que fortalecieran la gestión de las administraciones municipales.

9.3.2. Conformación del Equipo Técnico

Durante la vigencia 2025, la implementación de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en el departamento de Santander estuvo a cargo de un equipo interdisciplinario conformado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), bajo la coordinación de una Líder Territorial. Este equipo técnico reunió a profesionales con distintos perfiles y funciones: una Líder Territorial para el departamento, Profesionales Especializados (cada uno encargado de liderar una línea temática de acuerdo con su experiencia), Profesionales Universitarios de apoyo, así como estudiantes en práctica y monitoras académicas, quienes colaboraron en las labores de campo y en la sistematización de información.

La coordinación general estuvo en manos de la Dra. Yerly Katherine Villamizar, quien se encargó de asignar los equipos de trabajo por línea temática, considerando tanto el número de asistencias técnicas previstas como las particularidades de los municipios priorizados.

La figura 4 muestra la composición general del equipo técnico de Asistencia Técnica en Santander, organizada por roles. De acuerdo con el balance oficial del año, se contó con 1 Líder Territorial, 8 Profesionales Especializados, 9 Profesionales Universitarios, 2 estudiantes practicantes (uno por semestre) y 3 monitoras estudiantiles. Cada línea temática activa tuvo asignado al menos un profesional especializado como líder, y en algunos casos, este fue apoyado por un segundo especialista, además de contar con el respaldo de profesionales universitarios y monitores, tal como se detalla en los informes internos de la ESAP.

Figura 4. Composición del Equipo de Asistencia Técnica Territorial Santander 2025

Territorial	Monitores	Practicantes	P. Universitario	P. Especializado	Líder
DT. SANTANDER	3	2	9	8	1

Fuente: Documento descargado de Secop II “Lineamientos para ejecución de recursos de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal”

Figura 5. Estímulo Según el Perfil Correspondiente

Perfil	Nivel	Honorarios	Tiempo	
LIDER TERRITORIAL	ASESOR 1	\$ 8.720.000	7	MESES
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO 1	\$ 4.687.000	7	MESES
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO 1	\$ 3.718.000	7	MESES

Fuente: Documento descargado de Secop II “Lineamientos para ejecución de recursos de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal”

9.3.3. Coordinación y Enfoque Cualitativo

Desde una perspectiva cualitativa, la implementación de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en Santander se distinguió por una articulación constante y cercana con las administraciones municipales. Las necesidades específicas de cada municipio se identificaron a través de diagnósticos participativos, caracterizaciones municipales y espacios de concertación, donde se definieron de manera conjunta los temas a trabajar. Este enfoque permitió asegurar que los acompañamientos fueran pertinentes y que los productos entregados respondieran a las realidades locales.

Un aspecto importante por destacar es que algunos municipios recibieron más de una asistencia técnica dentro de una misma línea temática, lo que refleja procesos de acompañamiento más profundos y sostenidos. Por ejemplo, en la línea de Políticas Públicas Sociales, los municipios de Suratá y Oiba fueron beneficiarios de dos asistencias técnicas cada uno, enfocadas en subtemas distintos pero complementarios, relevantes para sus comunidades. Asimismo, el municipio de Bolívar recibió dos asistencias en la línea de Estructuración de Proyectos, lo que fortaleció tanto la formulación como el seguimiento de iniciativas de inversión pública.

Estos casos evidencian que la Estrategia puede desarrollar múltiples acciones sucesivas cuando las condiciones locales así lo requieren.

9.4. Análisis Cuantitativo

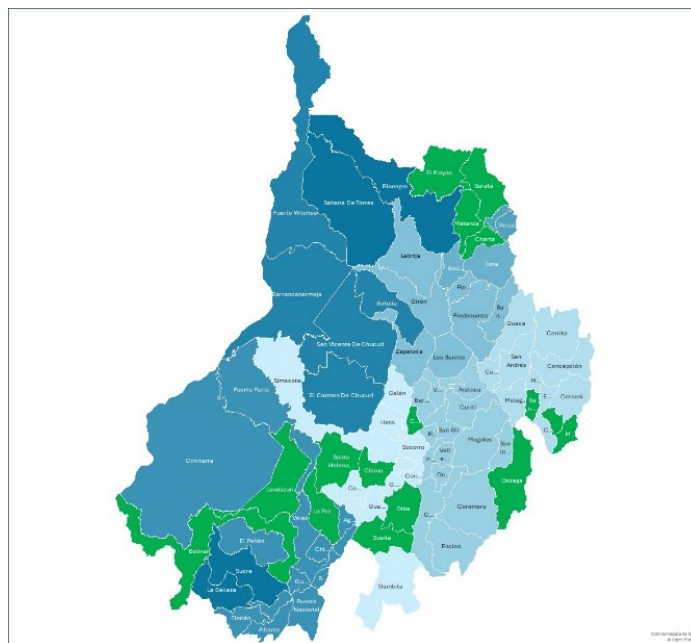
9.4.1. Municipios Beneficiarios

Durante 2025, la Dirección Territorial Santander de la ESAP brindó asistencia técnica a un total de 16 municipios del departamento. En la Tabla 4 se presenta el listado completo de estos

municipios, junto con la provincia a la que pertenecen y algunas observaciones relevantes sobre su participación en el programa.

La estrategia logró cobertura en seis provincias de Santander: García Rovira, Vélez, Soto, Guantán, Comunera y Metropolitana, lo que demuestra una distribución territorial amplia y alineada con los criterios de priorización institucional. En detalle, tres municipios atendidos pertenecen a la provincia de García Rovira (Macaravita, San José de Miranda y San Miguel), tres a Vélez (La Paz, Bolívar y Landázuri), tres a Soto (Charta, Suratá y Matanza), dos a Guantán (Onzaga y Cabrera), tres a Comunera (Santa Helena del Opón, Suaita y Oiba), y uno a la Metropolitana (El Playón).

Figura 6. Mapa de Municipios Asistidos en el Año 2025



Fuente: Documentos Asistencia Técnica teams 2025

Tabla 4. Municipios Beneficiarios y Provincias a las que Pertenecen

N°	Municipio	Provincia
1	Macaravita	García Rovira
2	San José de Miranda	García Rovira
3	San Miguel	García Rovira
4	La Paz	Vélez
5	Bolívar	Vélez
6	Landázuri	Vélez

7	Charta	Soto
8	Suratá	Soto
9	Matanza	Soto
10	Onzaga	Guanentá
11	Cabrera	Guanentá
12	Chima	Comunera
13	Santa Helena del Opón	Comunera
14	Suaita	Comunera
15	Oiba	Comunera
16	El Playón	Metropolitana

Fuente: balance general y resultados ATT 2025.

Esta distribución refleja el esfuerzo por brindar asistencia en distintas subregiones del departamento, atendiendo a municipios con realidades y desafíos diversos en materia de fortalecimiento institucional.

Cabe destacar que la mayoría de los municipios atendidos en 2025 ya habían sido parte del programa de Asistencia Técnica en años anteriores. Sin embargo, algunos se sumaron por primera vez en 2024 o 2025. Según las observaciones registradas en la Tabla 5, cuatro municipios ingresaron al programa en 2024 (Macaravita, Onzaga, Cabrera y Oiba), mientras que otros cuatro lo hicieron en 2025 (San José de Miranda, Chima, Santa Helena del Opón y Suaita). Esta incorporación gradual evidencia cómo la estrategia ha venido ampliando su presencia en el territorio santandereano de manera progresiva.

9.4.2. Asistencias Técnicas Realizadas

Durante el año 2025, la ESAP implementó un total de 25 asistencias técnicas en el departamento de Santander, en el marco de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial. Estas intervenciones se distribuyeron entre las seis líneas temáticas activas, según la demanda y los acuerdos establecidos con cada municipio.

Las líneas de Finanzas Públicas y Contratación Estatal fueron las que concentraron el mayor número de asistencias, con 6 y 5 respectivamente. Les siguieron Políticas Públicas Sociales (5 asistencias) y Estructuración de Proyectos (4 asistencias). Las líneas de Asuntos Étnicos / Enfoque de Género y Ordenamiento Territorial registraron una participación menor, con 3 y 2 asistencias cada una.

Esta distribución sugiere un mayor interés o necesidad por parte de los municipios en temas relacionados con la gestión financiera y la contratación pública. No obstante, todas las líneas

temáticas tuvieron al menos una implementación efectiva durante el año, lo que demuestra la diversidad de enfoques abordados en el territorio.

Además, en algunos municipios se llevaron a cabo múltiples asistencias técnicas en diferentes líneas temáticas. Un ejemplo de esto, Chima recibió una asistencia en Contratación Estatal y otra en Finanzas Públicas; lo mismo ocurrió en Suaita, que también fue beneficiaria de ambas líneas, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 5. Número de Asistencias Técnicas Implementadas por línea Temática (Santander, 2025)

Línea Temática	Asistencias Técnicas
Contratación Estatal	5
Finanzas Públicas	6
Políticas Públicas Sociales	5
Asuntos Étnicos, Enfoque de Género y Gobernanza Cultural	3
Estructuración de Proyectos	4
Ordenamiento Territorial y Adaptación al Cambio Climático (OT)	2

Fuente: Balance ATT Santander 2025.

9.4.3. Encuesta de Satisfacción y Recomendaciones de Mejora

Al finalizar cada asistencia técnica, la ESAP aplicó una encuesta de satisfacción dirigida al funcionario municipal que recibió el producto (como secretarios de planeación, gobierno, hacienda, entre otros, dependiendo de la temática). Los resultados cuantitativos y cualitativos recogidos muestran un alto nivel de satisfacción por parte de los municipios con la estrategia.

En todos los casos, los representantes municipales manifestaron que el documento técnico entregado respondió adecuadamente a las necesidades planteadas e, incluso, en varios casos superó sus expectativas. Se destacó especialmente la utilidad de las herramientas proporcionadas, así como la calidad del acompañamiento brindado por el equipo de la ESAP. La mayoría de los encuestados valoró positivamente tanto la pertinencia de la asistencia como la atención recibida, sin registrar inconformidades relevantes.

Además, la encuesta incluyó un espacio para recoger sugerencias orientadas a mejorar futuras asistencias. Estas recomendaciones ofrecen información valiosa para seguir fortaleciendo la estrategia. La Tabla 8 resume los principales comentarios recibidos. El aspecto más mencionado fue la necesidad de una mayor presencia territorial por parte del equipo técnico (señalado por 7

municipios), lo que sugiere la conveniencia de aumentar el número o duración de las visitas en campo.

Por otro lado, en 6 casos no se registraron recomendaciones específicas, lo que refleja una satisfacción plena con el proceso. Otras sugerencias puntuales incluyeron: ampliar el tiempo de acompañamiento y hacerlo más práctico (1 municipio), realizar un seguimiento posterior a la entrega para verificar la aplicación del producto (1 municipio), mejorar los métodos de recolección de datos locales durante el diagnóstico (1 municipio), y ofrecer capacitaciones adicionales a los funcionarios municipales en los temas abordados (1 municipio).

La ESAP ya ha empezado a considerar estas observaciones para ajustar y fortalecer la estrategia en próximas vigencias, con el objetivo de incrementar la cercanía territorial y asegurar una mayor sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Tabla 6. Resultados de Encuestas de Satisfacción-Principales Recomendaciones de los Municipios 2025

Recomendación de Mejora	Nº de Municipios
Sin recomendaciones (satisfacción total)	6
Mayor presencia y trabajo en el territorio	7
Extender el tiempo de la Asistencia Técnica y hacerla más práctica	1
Realizar seguimiento periódico después de la Asistencia	1
Mejorar la recolección de datos locales (metodología)	1
Capacitar a los funcionarios locales en el tema	1

Fuente: Encuestas de Satisfacción ATT Santander 2025.

En términos generales, los resultados tanto cuantitativos como cualitativos muestran que la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial tuvo una cobertura efectiva e impacto real en distintas zonas del departamento de Santander durante 2025. La estrategia cumplió con su objetivo de fortalecer las capacidades institucionales a nivel local.

La concentración de la demanda en líneas como Finanzas Públicas y Contratación Estatal pone en evidencia áreas prioritarias para los municipios, donde se requieren apoyos más robustos. Al mismo tiempo, los altos niveles de satisfacción expresados por las administraciones municipales y las recomendaciones recibidas ofrecen una base sólida para seguir ajustando y mejorando el programa en futuras vigencias.

9.5. Conclusiones

La implementación de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial por parte de la ESAP en Santander durante 2025 deja un balance positivo en términos de cobertura, resultados y valoración por parte de las entidades territoriales beneficiarias. Desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, la estrategia se distinguió por ofrecer una asistencia técnica pertinente, estructurada en seis líneas temáticas adaptadas a las realidades locales, y por contar con un equipo técnico comprometido, multidisciplinario y bien coordinado bajo el liderazgo territorial.

El trabajo se apoyó en diagnósticos participativos y procesos de concertación con cada municipio, lo que permitió elaborar productos técnicos útiles y aplicables como manuales, planes y guías alineados con las necesidades concretas de los territorios.

Desde el plano cuantitativo, la estrategia logró llegar a 16 municipios distribuidos en seis provincias del departamento, combinando continuidad en los territorios ya vinculados con la incorporación de nuevos beneficiarios. Se desarrollaron 25 asistencias técnicas, enfocándose especialmente en áreas críticas como finanzas públicas y contratación estatal.

Los niveles de satisfacción registrados entre los gobiernos locales fueron notablemente altos. Los productos entregados no solo cumplieron con lo esperado, sino que en muchos casos superaron las expectativas, aportando soluciones concretas a problemáticas institucionales. No obstante, las autoridades locales subrayaron la importancia de fortalecer la presencia en territorio y dar continuidad al acompañamiento una vez entregados los productos, además de reforzar la recolección de información local y ofrecer más espacios de formación para el personal municipal.

la Estrategia en Santander durante 2025 hizo una contribución significativa al fortalecimiento institucional de los municipios atendidos, brindando herramientas útiles y conocimientos adaptados a sus contextos. El éxito de esta vigencia se debe a una combinación de factores: selección adecuada de municipios, una metodología clara y flexible, un equipo humano competente y la disposición de las administraciones locales para participar activamente del proceso. Las lecciones aprendidas este año particularmente la necesidad de mayor presencia territorial y seguimiento serán la base para seguir ajustando la estrategia y consolidar a la ESAP como un aliado estratégico en el fortalecimiento de la gestión pública local.

10. Matriz DAFO

La matriz DAFO fue construida a partir de una metodología participativa que combinó insumos territoriales, análisis institucional y revisión bibliográfica. En una primera fase, se llevó a cabo una mesa de trabajo con los actores vinculados a la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial, en la que participó el equipo técnico de la Dirección Territorial Santander de la ESAP. Este espacio permitió identificar de manera conjunta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la implementación de la estrategia. Posteriormente, se participó en una visita a campo, lo que permitió complementar la información inicial a través de observaciones directas y su contraste con las condiciones presentes en el territorio. Finalmente, el análisis se contextualizó mediante el uso de marcos normativos y técnicos de referencia y documentos metodológicos de la ESAP, los cuales sirvieron como base para estructurar la matriz y sustentar los hallazgos identificados.

Tabla 7. Matriz DAFO

Fortalezas (factores internos positivos)	Debilidades (factores internos negativos)	Oportunidades (factores externos positivos)	Amenazas (factores externos negativos)
<p>Alineación estratégica y enfoque prioritario: La Estrategia se articula con la política nacional (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2022) y se enfoca en fortalecer capacidades institucionales en municipios priorizados (PDET y categorías 5^a y 6^a). Este respaldo normativo le da pertinencia territorial, asegurando que la asistencia técnica</p>	<p>Presencia limitada en el territorio: En varios municipios, la cobertura en campo fue percibida como insuficiente. Siete de ellos recomendaron mayor presencia de la ESAP en el territorio, lo que sugiere que la frecuencia y duración del acompañamiento técnico podrían fortalecerse para responder mejor a las realidades locales.</p>	<p>Apoyo desde políticas nacionales y programas complementarios: El entorno normativo actual es favorable para la asistencia técnica, ya que la Política de Asistencia Técnica Territorial (CONPES 4091 de 2022) promueve el fortalecimiento de capacidades locales. Este respaldo puede facilitar la gestión de recursos adicionales y la articulación con otras iniciativas de desarrollo territorial, especialmente en contextos de</p>	<p>Cambios de gobierno y debilidad institucional local: La rotación de alcaldes y equipos de gobierno tras procesos electorales puede afectar la continuidad de las acciones promovidas por la Estrategia. En municipios con baja capacidad institucional, existe el riesgo de que las recomendaciones técnicas no se implementen o pierdan prioridad si no hay</p>

<p>llegue a los entes con mayores desafíos institucionales, en línea con los objetivos nacionales de paz y desarrollo regional.</p>		<p>posconflicto. Esto representa una oportunidad para ampliar y sostener la estrategia en Santander.</p>	<p>acompañamiento constante o si las nuevas administraciones no le dan seguimiento.</p>
<p>Metodología clara y de alcance nacional: La estrategia cuenta con un protocolo establecido (Versión 2, 2024) que define paso a paso las etapas del proceso, desde la planeación hasta la entrega de los productos técnicos. Este marco metodológico se aplica en todo el país, lo que garantiza una implementación coherente y estandarizada en todas las direcciones territoriales.</p>	<p>Tiempo limitado y enfoque poco práctico: En algunos casos, la duración del acompañamiento fue demasiado breve, lo que dificulta una aplicación más práctica. Un municipio sugirió explícitamente extender el tiempo de asistencia y hacerla más aplicada, lo que evidencia la necesidad de mayor profundidad para lograr resultados sostenibles.</p>	<p>Alta receptividad por parte de los municipios: Las solicitudes de mayor acompañamiento, seguimiento y formación por parte de varios municipios muestran una actitud proactiva y disposición para seguir fortaleciendo sus capacidades. Esta apertura representa una oportunidad para ampliar el alcance de la estrategia.</p>	<p>Restricciones presupuestales y riesgos operativos: La ejecución de la estrategia podría verse afectada por limitaciones financieras, retrasos en desembolsos o procesos administrativos. Estos factores externos pueden obstaculizar el cumplimiento de metas y comprometer la continuidad de las asistencias, especialmente si no se garantiza una gestión oportuna de los recursos.</p>
<p>Sistema de seguimiento implementado: La estrategia cuenta con un sistema formal de monitoreo y control (Anexo 11 del documento técnico), que permite hacer seguimiento a la calidad y oportunidad de las asistencias. Este sistema ayuda a identificar riesgos y asegurar el uso</p>	<p>Falta de seguimiento posterior a la entrega: Actualmente, no se realiza un acompañamiento sistemático después de entregar los productos técnicos. Esta ausencia fue señalada por al menos un municipio, lo que indica una oportunidad para fortalecer el ciclo</p>	<p>Potencial para fortalecer el sistema de monitoreo: La ESAP ya cuenta con un sistema de seguimiento que puede mejorarse mediante herramientas tecnológicas, como plataformas digitales para recolectar datos en tiempo real o el uso de indicadores georreferenciados. Estos avances</p>	<p>Limitaciones en la calidad de la información local: La disponibilidad de datos confiables y actualizados sigue siendo un reto en muchos municipios. En 2025 se identificaron casos donde la información utilizada no reflejaba adecuadamente la realidad local, lo cual puede afectar la</p>

<p>adecuado de los recursos, reflejando el compromiso institucional con una mejora continua.</p>	<p>completo de la estrategia, incluyendo la verificación de su implementación.</p>	<p>permitirían hacer un seguimiento más preciso del impacto real de las asistencias técnicas en los municipios, facilitando una toma de decisiones más informada.</p>	<p>pertinencia de los diagnósticos y, en consecuencia, la efectividad de las soluciones propuestas.</p>
<p>Equipo técnico interdisciplinario y con enfoque formativo: La Estrategia en Santander cuenta con un equipo diverso y calificado: 8 profesionales especializados, 9 universitarios, 3 monitores y 2 practicantes. Esta combinación permite atender distintas áreas temáticas, integrando además a estudiantes y egresados en un modelo de escuela aplicada.</p>	<p>Uso limitado de información primaria del territorio: En al menos un caso, se señaló que los diagnósticos se basaron en datos desactualizados o poco representativos del contexto local. Esto pone en evidencia la necesidad de fortalecer la recolección de información directamente en el campo para mejorar la precisión de los productos técnicos.</p>	<p>Posibilidad de establecer alianzas estratégicas: La naturaleza colaborativa de la Estrategia abre la puerta a fortalecer vínculos con otras entidades nacionales, organismos internacionales o actores del territorio. Estas alianzas podrían traducirse en apoyo técnico, financiamiento adicional o intercambio de buenas prácticas, lo cual ampliaría la cobertura y calidad de las asistencias en Santander.</p>	<p>Falta de seguimiento puede debilitar la implementación: Aunque los productos técnicos son bien valorados, existe el riesgo de que las recomendaciones no se implementen si no hay un seguimiento posterior. Esta ausencia puede llevar a que las soluciones propuestas se queden en el papel, especialmente si no se institucionalizan o no se integran en los planes de acción locales.</p>
<p>Alta satisfacción con los productos entregados: La mayoría de los municipios calificaron positivamente las asistencias. Varios señalaron estar “muy satisfechos” con los documentos recibidos, indicando que respondieron a sus necesidades e</p>	<p>Falta de un componente formativo: Aunque la estrategia se enfoca en productos técnicos, no se incorporan espacios de formación para los funcionarios locales. Al menos un municipio recomendó incluir capacitación, lo que resalta una</p>		

incluso superaron sus expectativas, como se evidenció en casos como Bolívar, Charta o Chima.	oportunidad para reforzar capacidades locales y asegurar que las recomendaciones puedan implementarse de manera autónoma.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

11. Diseño Metodológico para el Seguimiento y Evaluación de la Asistencia Técnica Territorial en Santander

Tabla 8. Autores y Propuestas de Metodología S&E

Autor	Documento	Enfoque	Elementos Metodológicos	Aplicación
(Martinez & Cohen, 2006)	<i>Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales.</i>	Gestión orientada a resultados en programas y proyectos sociales.	Sugiere establecer objetivos bien definidos, junto con una matriz de indicadores que incluya línea base, metas claras, fuentes de verificación, frecuencia de evaluación y responsables asignados. Además, recalca que el seguimiento debe aportar información útil para tomar decisiones efectivas.	Funciona como base para armar la matriz de indicadores por producto, integrando metas, fuentes de información y responsables tanto de la ESAP como del municipio.
(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)	<i>Guía metodológica de medición, seguimiento y evaluación. Teoría de cambio.</i>	Teoría de cambio aplicada al diseño de sistemas de SyE.	Establece una serie de pasos para plasmar la teoría de cambio, conectando actividades, productos (componentes), resultados intermedios e impacto, junto con sus respectivos indicadores y supuestos.	Guía la elaboración de la cadena de resultados de la Estrategia y explica cómo se relacionan las asistencias técnicas con el fortalecimiento

				de la gestión municipal.
(Ignacio, 2019)	<i>El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas</i>	Monitoreo y evaluación participativa.	Presenta principios como la participación, el aprendizaje, la negociación y la flexibilidad. También sugiere usar herramientas como matrices de marco lógico actualizadas, talleres participativos y métodos visuales para construir indicadores junto con la comunidad.	Sustenta la importancia de incorporar talleres y espacios de retroalimentación con funcionarios municipales para definir indicadores y analizar los resultados de las asistencias técnicas.
(Macorra, 2013)	<i>Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos sociales.</i>	Plan de SyE para proyectos sociales.	Muestra formatos para el plan de Seguimiento y Evaluación, que incluyen el objetivo, indicadores, metas, medios de verificación, cronograma y responsables. Además, incorpora listas de chequeo para el seguimiento en campo.	Sirve de inspiración para diseñar la lista de chequeo por fases y estructurar la ficha de seguimiento sobre el uso del producto en los municipios.
(Nina, 2008)	<i>Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia.</i>	Modelos de evaluación (objetivos, impacto, cualitativo participativo).	Compara tres enfoques: la evaluación orientada a objetivos, la evaluación de impacto y los modelos cualitativos participativos. Destaca la relevancia de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa.	Justifica el uso de una metodología mixta que combine indicadores cuantitativos, tanto de proceso como de producto, con evidencia cualitativa, como entrevistas y percepciones de los municipios, para evaluar las asistencias

				técnicas de manera más integral.
(Banco Mundial, 2000)	<i>Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques.</i>	SyE como herramientas de aprendizaje y mejora.	Reúne distintos instrumentos de Seguimiento y Evaluación, y subraya que el seguimiento constante y las evaluaciones periódicas ayudan a aprender de la experiencia, mejorar la efectividad y garantizar la rendición de cuentas.	Recalca que las matrices e instrumentos propuestos deben usarse como mecanismos de control y también como herramientas para el aprendizaje y la mejora continua de la Estrategia.

Fuente: elaboración propia.

En este trabajo se plantea una hipótesis sobre cómo podrían funcionar las herramientas de seguimiento y evaluación dentro de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial, en línea con la forma en que realiza actualmente ese seguimiento. Consiste en ordenar y hacer más claro un enfoque que ya se viene aplicando de forma integral. Es decir, el seguimiento no se queda en una revisión general por municipio o por línea temática, sino que abarca también el análisis de cada producto técnico entregado, la relación con las administraciones municipales, el trabajo en equipo entre los diferentes perfiles profesionales, las solicitudes de información y las salidas a territorio.

Con base en los lineamientos institucionales y en referentes teóricos como la gestión orientada a resultados y la teoría de cambio, se ajustaron tres herramientas (una lista de chequeo, una matriz de seguimiento para las ATT's y una Matriz con indicadores de seguimiento a la ejecución del PATT por componentes) que permiten llevar un registro más eficiente de este seguimiento integral.

[Diseño de Instrumentos Metodología Seguimiento y Evaluación ATT 2025.xlsx](#)

11.1. Matriz de Seguimiento de Asistencias Técnicas Territoriales – 2025

Propósito o Uso

Esta herramienta se usa para registrar y dar seguimiento a cada asistencia técnica territorial que se lleva a cabo en los municipios, considerando tanto la línea temática como el producto

entregado. Su propósito es identificar los avances en la implementación de dichos productos, así como la utilidad que las entidades territoriales perciben en ellos.

Además, permite reunir información tanto cuantitativa como cualitativa sobre cómo se están utilizando realmente las asistencias técnicas en el territorio.

Aplicación

Momento: Se aplica durante la implementación de las asistencias técnicas y en cortes periódicos de seguimiento, que pueden ser mensuales, trimestrales u otros, según se defina.

Frecuencia de actualización: Cada vez que haya nueva información sobre el avance o los resultados de una asistencia técnica específica.

Dirigida a: Es un registro interno del equipo de la Estrategia; no está pensado para ser diligenciado por los municipios.

Responsable de aplicación: Profesional de seguimiento o el equipo de monitoreo de la asistencia técnica territorial.

Medio de aplicación: Archivo en Excel centralizado, que es actualizado por el equipo territorial.

Valor Agregado

- ✓ Ofrece una vista consolidada de todas las asistencias técnicas realizadas, organizadas por municipio, línea temática y tipo de producto.
- ✓ Facilita un seguimiento ordenado, sobre la existencia de los productos y sobre su nivel de uso y apropiación por parte de los municipios.
- ✓ Brinda insumos concretos para la elaboración de informes de gestión, procesos de rendición de cuentas y para ajustar la oferta de asistencia técnica según las necesidades identificadas en el territorio.

11.2. Matriz de Indicadores de Seguimiento a la Ejecución del PATT por Componentes

Propósito o Uso

Esta herramienta sirve para definir, organizar y dar seguimiento a los indicadores que miden la ejecución del Plan de Asistencia Técnica Territorial (PATT), desglosados por componentes. Permite establecer objetivos, fórmulas de cálculo, metas y responsables, lo que facilita un seguimiento sistemático y comparable a lo largo del tiempo.

Aplicación

Momento: Se utiliza desde la fase de planificación del PATT, para el diseño de indicadores, y se mantiene activa durante toda la ejecución mediante seguimientos periódicos.

Frecuencia de medición: Depende de lo establecido para cada indicador; puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

Dirigida a: Equipo interno de la Estrategia, incluyendo líder, profesionales y todo el equipo técnico.

Responsable de aplicación: Profesional de seguimiento, líder territorial o profesional de apoyo, según el rol asignado para cada indicador.

Medio de aplicación: Matriz en Excel que se actualiza con datos provenientes de registros de actividades, reportes y otros sistemas de información.

Valor Agregado

- ✓ Ayuda a organizar y estandarizar, en un solo instrumento, toda la información relacionada con los indicadores del PATT.
- ✓ Hace más sencillo que todo el equipo entienda y aplique los indicadores de forma consistente, usando las mismas fórmulas y definiciones.
- ✓ Permite dar seguimiento al desempeño del PATT por componentes, detectar posibles desviaciones y tomar decisiones correctivas a tiempo.

11.3.Lista de Chequeo (Check List) Asistencia Técnica Territorial Santander

Propósito o Uso

Esta herramienta se utiliza para verificar que se cumplan todas las etapas del procedimiento de Asistencia Técnica Territorial, desde la formalización hasta el cierre. Sirve para confirmar que se cuenta con los documentos, registros y productos requeridos en cada fase, y que estos están correctamente archivados y cargados en los repositorios establecidos.

Aplicación

Momento: Se aplica durante todo el ciclo de la Asistencia Técnica Territorial, incluyendo las siguientes etapas:

Formalización de la ATT

Planeación de la ATT

Caracterización o diagnóstico

Ejecución de la ATT

Cierre o entrega del producto

Frecuencia: Al finalizar cada etapa, y especialmente antes del cierre de la asistencia técnica.

Dirigida a: Uso interno del equipo territorial y del equipo de monitoreo (no está destinada a los beneficiarios).

Responsable de aplicación: Profesional encargado de la ATT en el territorio o el equipo de apoyo correspondiente.

Medio de aplicación: Formato tipo tabla (en Excel o formulario), con una columna para marcar el cumplimiento (Sí / No / Parcial) y un espacio para observaciones.

Valor Agregado

- ✓ Garantiza que no se omita ninguna etapa del procedimiento de la asistencia técnica y que cada una cuente con el respaldo documental correspondiente.
- ✓ Facilita la trazabilidad de cada asistencia técnica, permitiendo saber qué se hizo, cuándo se hizo y con qué evidencias.
- ✓ Funciona como una herramienta de control interno y mejora continua, al permitir identificar de forma recurrente los puntos donde suelen presentarse incumplimientos o vacíos de información.

12. Estrategias de Mejora

Durante el proceso de la práctica administrativa dentro de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial, se identificaron varias oportunidades para fortalecer su implementación en la región. Las propuestas que aquí se presentan surgen a partir de los hallazgos encontrados, con el objetivo de que la Estrategia siga siendo una herramienta útil para apoyar la gestión pública local. Estas sugerencias se basan en referentes técnicos y académicos, pero están adaptadas a las dinámicas y necesidades específicas del territorio santandereano.

Tabla 9. Propuesta de estrategias de mejora para la Estrategia de Asistencia Técnica en Santander

N°	Estrategia	Objetivo Específico	Fundamentación Teórica	Líneas de Acción	Indicadores Propuestos
1	Fortalecer capacidades institucionales de seguimiento y evaluación	Asegurar que La Dirección Territorial Santander cuente con un sistema sólido de SyE para la Estrategia, con roles, lineamientos establecidos y un equipo capacitado.	<p>La <i>Guía práctica de la</i> (OCDE, 2025) identifica tres pilares esenciales para fortalecer estos sistemas: contar con mandatos y roles bien establecidos (institucionalización), asegurar la calidad de las evaluaciones, y, sobre todo, garantizar que los resultados realmente influyan en las decisiones.</p> <p>Por su parte, los Lineamientos generales para el monitoreo y la evaluación de los programas sociales, elaborados por (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2013) destaca la importancia de establecer responsabilidades, calendarios de evaluación y reportes periódicos como parte del proceso de institucionalización del SyE.</p>	<p>Formalizar los roles y responsabilidades de los actores en cuanto al seguimiento y evaluación en la dirección territorial.</p> <p>Capacitar al personal (profesionales, practicantes y monitores) en el uso de herramientas para el seguimiento y evaluación.</p> <p>Incluir actividades de seguimiento y evaluación en los planes operativos anuales de la dirección territorial.</p>	<p>N.º de documentos internos que formalizan roles y procedimientos de SyE.</p> <p>N.º de reuniones de coordinación nacional–territorial realizadas/ programadas.</p> <p>% del equipo técnico que participa en al menos una capacitación anual en SyE.</p> <p>N.º de decisiones de gestión que citan resultados de SyE como soporte.</p>

2	Profundizar el acompañamiento territorial a municipios	Ampliar la presencia territorial y hacer que el acompañamiento dure más, incluyendo seguimiento después de entregar productos y promoviendo espacios de apoyo más prácticos.	Se sustenta en el enfoque de gestión pública orientada a resultados y en la idea de ciclo de intervención (diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento). La CEPAL, a través del ILPES, indica que la gestión por resultados busca mejorar la calidad de las intervenciones públicas asegurando estándares de eficacia y eficiencia en todo el ciclo de gestión, apoyándose en sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño (CEPAL, 2023)	Establecer un “ciclo de asistencia” con diagnóstico, acompañamiento, entrega y al menos una actividad de seguimiento posterior (3–6 meses). Priorizar municipios con procesos en curso o demanda reiterada para profundizar acompañamiento. Diseñar asistencias con componentes prácticos (talleres aplicados, casos reales, trabajo sobre documentos municipales). Incluir en los PATT compromisos explícitos de seguimiento posterior.	N.º de asistencias que incluyen seguimiento posterior / N.º total de asistencias. % de municipios que reportan mejora en la implementación del producto tras el seguimiento. N.º de horas de acompañamiento promedio por asistencia. Puntaje promedio de “presencia territorial” en las encuestas de satisfacción.
---	---	--	---	---	---

3	Mejorar la calidad de los datos y la metodología de recolección	Asegurar que la información usada para diagnóstico, seguimiento y evaluación sea confiable, válida y esté actualizada.	Se fundamenta en el pilar estadístico de los sistemas de SyE: sin datos de calidad no hay indicadores útiles ni decisiones informadas. Los <i>Lineamientos generales para el monitoreo y la evaluación de los programas sociales</i> definen el monitoreo como recolección sistemática y continua de información sobre avances, y la evaluación como análisis de pertinencia, logro de objetivos y resultados, insistiendo en formularios estandarizados, bases de datos y mecanismos de generación automática de indicadores (Secretaría de Desarrollo Social Colima, 2020)	Diseñar y aplicar listas de chequeo de calidad de datos (coherencia, integridad, actualidad). Definir protocolos de verificación y corrección con fuentes oficiales y municipios ya sea de manera virtual o presencial. Capacitar al equipo en buenas prácticas de levantamiento y registro de información.	N.º de instrumentos revisados con checklist de calidad / N.º total de instrumentos. N.º de inconsistencias detectadas y corregidas por vigencia. % de diagnósticos elaborados con fuentes de información actualizadas. N.º de sesiones de capacitación sobre calidad de datos realizadas al año.
---	--	--	--	---	---

4	Gestionar estratégicamente la información generada	Asegurar que la información producida por el equipo se utilice sistemáticamente para ajustar la planeación, priorizar municipios y mejorar las asistencias.	El documento <i>Evaluación de programas públicos</i> de la CEPAL (Caruti A. , 2021) subraya que los esfuerzos institucionales en evaluación son valiosos solo en la medida en que ayudan a perfeccionar las políticas y a mejorar el uso del gasto público. Además, clasifica los tipos de evaluación (diseño, procesos, resultados e impacto) y destaca la importancia de que todos ellos retroalimenten las decisiones.	Elaborar informes ejecutivos periódicos (semestrales/anuales) con avances, brechas y recomendaciones. Exigir que nuevas asistencias se justifiquen con evidencia de SyE (diagnósticos, DAFO, encuestas). Diseñar formatos de retroalimentación a municipios con resultados y recomendaciones específicas.	N.º de informes de resultados elaborados y socializados por vigencia. N.º de reuniones de análisis de resultados realizadas/ programadas. N.º de decisiones de reorientación de la Estrategia sustentadas en evidencia de SyE. N.º de municipios que reciben retroalimentación escrita sobre su asistencia.
---	---	---	---	---	--

5	Transformación digital del sistema de seguimiento y evaluación	Diseñar e implementar una herramienta digital para el registro, seguimiento y análisis de la información de la Estrategia, con datos en tiempo casi real y tableros de control.	Esta propuesta se apoya en la Política de Gobierno Digital de Colombia, una herramienta que busca transformar digitalmente el Estado a través del uso estratégico de las tecnologías de la información. Su objetivo es mejorar la gestión pública, aumentar la transparencia y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos (MinTIC, 2024)	<p>Construir el modelo conceptual del sistema digital (campos, módulos, usuarios, reportes) a partir de las matrices actuales.</p> <p>Centralizar la información de asistencias en un repositorio único con tableros de control.</p> <p>Usar formularios en línea o apps para registrar datos desde el territorio.</p> <p>Definir perfiles de usuario, protocolos de seguridad y rutinas de actualización de la herramienta.</p>	<p>% de asistencias registradas en el sistema digital / N.º total de asistencias.</p> <p>Tiempo promedio para consolidar un informe antes y después de la herramienta.</p> <p>N.º de usuarios activos (DT, sede nacional) que consultan la información al mes.</p> <p>N.º de tableros de control y reportes automatizados generados.</p>
---	---	---	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV

13. Resultados

13.2. Caracterizar y analizar la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en Santander

Productos Obtenidos

- Revisión de documentos institucionales (CONPES 4091, PND 2022–2026, manuales internos de la ESAP).
- Matriz DAFO, que identifica debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proceso en Santander.
- Informe técnico sobre la caracterización de la implementación de la Estrategia de Asistencia Técnica 2025.

Contribución al Objetivo

El diagnóstico elaborado me permitió obtener una visión específica y detallada del estado actual de la estrategia en el departamento, identificando sus principales retos institucionales. Este análisis se apoyó en documentos oficiales de la ESAP y metodologías estratégicas reconocidas.

Indicadores de Logro

- ✓ 1 matriz DAFO completada.
- ✓ 6 documentos normativos analizados.
- ✓ 1 informe técnico entregado.
- ✓ Información contextual recopilada de documentos de 16 municipios del departamento.

13.3. Diseñar una propuesta metodológica de seguimiento y evaluación para la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial Santander

Productos Obtenidos

- Matriz de Seguimiento Asistencia Técnica Territorial 2025
- Matriz de Indicadores de Seguimiento a la Ejecución del PATT por Componentes
- Lista de Chequeo (Check List) Asistencia Técnica Territorial Santander

Contribución al Objetivo

Siguiendo los lineamientos institucionales y el apoyo en marcos teóricos se diseñaron y ajustaron 3 instrumentos que permiten profundizar y organizar mejor el enfoque de seguimiento integral que ya viene implementando la Estrategia. Estos instrumentos ayudan a analizar cada asistencia técnica y los productos concretos que surgen de ella, conectándolos con otros aspectos del acompañamiento, como la relación con las administraciones municipales, el trabajo en equipo, las solicitudes de información y las visitas a territorio.

Indicadores de Logro

- ✓ 3 instrumentos diseñados.

13.4. Proponer Estrategias de Mejora

Productos Obtenidos

- Diseño de estrategias en dos dimensiones: operativa e institucional.
- Sugerencia de una plataforma digital para monitoreo y evaluación (modelo conceptual).

Contribución del Objetivo

Las estrategias planteadas se desarrollaron en coherencia con marcos de referencia internacionales y nacionales que buscan dar respuesta a debilidades detectadas en aspectos como la calidad de los datos y la sostenibilidad del sistema de seguimiento. Asimismo, se propuso el uso de una herramienta digital que facilite el registro y análisis de las intervenciones realizadas.

Indicadores de Logro

- ✓ Informe con 5 estrategias de mejora bien fundamentadas.
- ✓ 1 herramienta digital sugeridas para modernizar el monitoreo.
- ✓ Procesos de capacitación recomendados para el equipo técnico territorial.

Capítulo V

14. Conclusiones

La revisión del marco normativo e institucional confirmó que la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial está alineada con las directrices nacionales vigentes, entre ellas el (Documento CONPES 4091: Política para la Asistencia Técnica Territorial) y el Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 2023) Esta alineación respalda la implementación de la estrategia en Santander, asegurando su coherencia con las políticas públicas actuales.

En cuanto a su caracterización en el departamento, se documentó el alcance logrado durante 2025, año en el que se brindó asistencia técnica a 16 municipios mediante 25 intervenciones especializadas. Estas acciones se enfocaron principalmente en las áreas de Finanzas Públicas y Contratación Estatal, atendiendo problemáticas críticas en la gestión local.

El análisis DAFO aplicado a la estrategia permitió identificar factores para su ejecución. Entre las fortalezas se encuentra su consistencia con las políticas nacionales y la existencia de una metodología estandarizada. Como debilidades se identificaron la limitada presencia territorial y la duración reducida de las asistencias. Las oportunidades incluyeron el respaldo normativo y la buena disposición de los gobiernos locales, mientras que entre las amenazas se señalaron las restricciones presupuestales y la inestabilidad administrativa, que pueden afectar la continuidad del programa.

Se definió un conjunto de indicadores específicos como sugerencia para hacer seguimiento e identificar el impacto de la Estrategia, con métricas que permiten medir objetivamente los avances y resultados en los municipios atendidos.

Asimismo, se diseñaron y documentaron distintos instrumentos para la recolección de información, como listas de chequeo y matrices de seguimiento. Con el fin de sistematizar el cumplimiento de estándares y logros alcanzados en cada municipio.

Toda la metodología de seguimiento y evaluación fue recogida en un informe técnico integral, que detalla el planteamiento adoptado, las fases del proceso, los indicadores establecidos y los criterios de evaluación aplicados. Este documento funciona como una guía operativa para monitorear de forma estructurada la implementación de la estrategia y verificar el cumplimiento de sus metas en el departamento de Santander.

La evaluación de los resultados obtenidos en 2025 permitió identificar áreas que requieren fortalecimiento dentro de la Estrategia. Uno de los principales hallazgos fue la limitada presencia de la ESAP en el territorio durante las asistencias técnicas, así como la falta de un seguimiento posterior a la entrega de los productos técnicos, aspectos señalados de forma reiterada por varios municipios atendidos.

A partir de estos hallazgos, se diseñaron estrategias de mejora orientadas a fortalecer tanto los aspectos metodológicos como operativos de la Estrategia. Entre las acciones sugeridas destacan: extender el tiempo de acompañamiento técnico en los municipios, establecer un mecanismo formal de seguimiento post-intervención para verificar la implementación de las recomendaciones con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Todas estas recomendaciones fueron consolidadas en el informe final de práctica administrativa, el cual presenta lineamientos técnicos e institucionales para reforzar la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial en futuras fases. Este documento recopila la metodología desarrollada, los hallazgos derivados del análisis de 2025 y las estrategias de mejora validadas, constituyéndose en un insumo para la ESAP en su labor de fortalecimiento de la gestión pública territorial.

15. Recomendaciones

Se recomienda actualizar de forma periódica la información local utilizada en los diagnósticos con el fin de mantener una caracterización ajustada a las condiciones actuales de los municipios. Asimismo, se plantea la inclusión de actores institucionales y territoriales en las fases de caracterización y análisis de la Estrategia, permitiendo integrar diversas perspectivas en el proceso.

Se propone realizar análisis DAFO de manera recurrente, de modo que los resultados obtenidos puedan ser utilizados para definir ajustes metodológicos y operativos. También se sugiere aplicar de manera sistemática el sistema de monitoreo diseñado, incluyendo listas de chequeo y otros instrumentos, para asegurar el registro y verificación de cada etapa del proceso de asistencia técnica.

En relación con la medición de resultados, se plantea definir indicadores de desempeño vinculados a productos y resultados, acompañados de líneas base y metas específicas por objetivo. El uso de herramientas tecnológicas, como plataformas digitales y datos georreferenciados, puede facilitar el seguimiento en tiempo real y permitir una mayor cobertura del proceso de recolección de información.

Para el equipo técnico, se considera necesaria la capacitación en el uso de los indicadores y herramientas de evaluación propuestas, así como la definición de protocolos de monitoreo que permanezcan operativos ante posibles cambios administrativos.

Se sugiere también ampliar la presencia del equipo en los municipios mediante un mayor número de visitas y una duración extendida de las mismas, con el propósito de dar seguimiento a las distintas etapas de la asistencia técnica. Junto a esto, se propone establecer un mecanismo de seguimiento posterior a la entrega de productos técnicos, orientado a registrar su aplicación y apoyar los procesos de implementación a nivel local.

En cuanto al levantamiento de información, se recomienda reforzar la recolección directa en campo durante los diagnósticos iniciales, a fin de contar con insumos actualizados y representativos del contexto.

16. Bibliografía

- Arancio, M. A., & Schweitzer, M. (2023). *Políticas públicas para reducir las desigualdades territoriales en la Argentina*. Obtenido de <https://ojs.iade.org.ar/index.php/re/article/view/269/215>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (Junio de 2025). *Institucionalización, indicadores y Objetivos de Desarrollo Sostenible: una guía para los bancos de desarrollo de América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/6511b7385ce950093e7866c0/t/68c476a946f8c9372e14cdfd/1757705897919/Cuaderno+ReDeCA_final_ESP.pdf#:~:text=9,con%20una%20comunicaci%C3%B3n%20eficaz%2C%20aumentan
- Banco Mundial. (2000). *Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, Métodos y Enfoques*. Obtenido de World Bank : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/240521468336082184/pdf/246140REVISED01evaluation01PUBLIC1.pdf>
- Bayona, M., & Parra, E. (16 de Septiembre de 2023). *Capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales en periodos de crisis: el caso del departamento de Santander en Colombia, 2020-2022*. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo28.cigs>
- Bertranou, J. (01 de Marzo de 2019). *El Seguimiento y la Evaluación de Políticas Públicas: Modelos Disponibles para Producir Conocimiento y Mejorar el Desempeño de las Instituciones Públicas*. Obtenido de Revista Digital de Ciencias Sociales : <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/1730/1219>
- Boisier, S. (Agosto de 2005). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Obtenido de Revista CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0c782b3e-9f3a-46bc-9d27-422d7f328fa7/content>
- Bouchier, Kalfon, Varney, & Geay. (27 de Febrero de 2019). *Fortalecimiento institucional y técnico de las áreas metropolitanas en América Latina*. Obtenido de Scioteca, espacio de conocimiento abierto: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1402/3%20Fortalecimiento%20institucional%20y%20tecnico%20de%20las%20areas%20metropolitanas%20en%20America%20Latina-28feb.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Camelo Garrzón, Á. N., Solarte Pazos, L., & Lopez, O. (21 de Octubre de 2014). *Evaluación y Seguimiento de Planes de Ordenamiento Territorial en los Municipios de Colombia*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n28/n28a09.pdf>
- Camelo, Solarte, & López. (21 de Octubre de 2014). *Evaluación y Seguimiento de Planes de Ordenamiento Territorial en los Municipios de Colombia*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n28/n28a09.pdf>
- Candia-Silva, R. (2025). *Fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Regionales: nuevos fundamentos y propuestas*. Obtenido de <https://revistas.udec.cl/index.php/rtr/article/view/21821>
- Caruti, D. (2021). *Evaluación de Programas Públicos*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL:

- <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7b12c44a-f142-4687-9122-71d8c5c41dc0/content>
- Casero, J. (Diciembre de 2023). *Principales detonantes y funciones percibidas de la evaluación de evaluabilidad de las políticas públicas en la actualidad*. Obtenido de Revista del CLAD Reforma y Democracia : <https://revista.clad.org/ryd/article/view/evaluacion-evaluabilidad-politicas-publicas-actualidad/529>
- Castro, P., Cruz, J., & Castiblanco, I. (28 de Julio de 2022). *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Obtenido de Universidad Distrital Francisco José de Caldas: <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/reving/article/view/17316/18859>
- Cecchini, Holz, & Rosa, S. d. (2021). *Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b6e697ed-ccb0-46bc-88d7-c737cc010193/content>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (Octubre de 2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- CEPAL. (2014). *Acerca de Gestión Pública*. Obtenido de Revista CEPAL: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica#:~:text=Y%20tercero%2C%20de%20la%201%201%20C3%B3gica,pos%20de%20maximizar%20los%20resultados>
- Cienfuegos, I., Penaglia, F., & León, J. (23 de Noviembre de 2023). *Diagnóstico de la gestión municipal en Chile: evidencia desde la percepción de los actores claves*. Obtenido de Revista de Administración Pública RAP: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NMHtRk9PdPMcys65cdcyYfj/?format=pdf&lang=es>
- Congreso de la República de Colombia. (18 de Noviembre de 1958). *Ley 19/1958*. Obtenido de Sobre reforma administrativa.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=8271
- Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998*. Obtenido de Función Pública : https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=186
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 1998). *Ley 489/1998*. Obtenido de "Por la cuál se dictan normas sobre la organizacion y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=186
- Congreso de la República de Colombia. (12 de Julio de 2011). *Ley 1474 de 2011*. Obtenido de Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=43292
- Congreso de la República de Colombia. (8 de febrero de 2022). *Ley 2200/2022*. Obtenido de Por La Cual Se Dictan Normas Tendientes A Modernizar La Organización Y El Funcionamiento De Los Departamentos: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=177869

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf#:~:text=resultados%20requieren%20informaci%C3%B3n%20sobre%20un,de%20las%20me%20tas%20y%20los
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2025). *www.coneval.org.mx*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Avances_Perspectivas_SME.pdf#:~:text=capacidad%20institucional%20y%20el%20marco,como%20motores%20de%20cambio%20que
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (06 de Junio de 2022). *Documento CONPES 4091: Política para la Asistencia Técnica Territorial*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4091.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículo 209*. Obtenido de Senado de la República: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr006.html#209
- Decreto 1083. (26 de Mayo de 2021). *Presidencia de la República*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (Junio de 2019). *Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2024). *Tipologías de las Entidades Territoriales para el Reconocimiento de Capacidades. Resultados para la Vigencia 2024*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-descentralizacion-desarrollo-territorial/direccion-descentralizacion-fortalecimiento-fiscal/Documents/Santander.pdf>
- Dirección General de Seguimiento y Evaluación, Lima - Perú. (2013). *Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/09BEECAA40BC7E31205257CF5007864FE/\\$FILE/126105762_085.pdf#:~:text=La%20Lista%20de%20Chequeos%20es,unidades%20territoriales%20C%20comit%C3%A9s%20de%20gesti%C3%B3n](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/09BEECAA40BC7E31205257CF5007864FE/$FILE/126105762_085.pdf#:~:text=La%20Lista%20de%20Chequeos%20es,unidades%20territoriales%20C%20comit%C3%A9s%20de%20gesti%C3%B3n)
- DNP. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Colombia, potencia mundial de la vida: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>
- Duque Cante, N. (2012). *Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca*. Obtenido de https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/70/128

- Environmental Law Institute. (Noviembre de 2023). *las Herramientas para Monitoreo y Evaluación de Construcción de Paz Ambiental*. Obtenido de Capítulo 3: <https://mand-e.environmentalpeacebuilding.org/assets/documents/b140823874cf.pdf#:~:text=se%20hace%20bien%2C%20y%20teniendo,un%20ejemplo%20de%20monitoreo%20y>
- ESAP. (2023). *La ESAP en sinfonía con el cambio*. Obtenido de Plataforma Estratégica Institucional ESAP: <https://esapedu.sharepoint.com/sites/IntraESAP/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FQue%20es%20la%20esap%2FPlaneaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20Institucional%202023%2D2033%2Epdf&parent=%2>
- ESAP. (2025). *Documento General Asistencia Técnica Territorial 2025*. Bogotá.
- ESAP. (2025). *Documento General Estrategia de Asistencia Técnica Territorial*.
- ESAP. (19 de Noviembre de 2025). *Escuela Superior de Administración Pública*.
- Escuela Superior de Administración Pública [ESAP]. (30 de junio de 2021). *Resolución SC N° 786*. Obtenido de Escuela Superior de Administración Pública: http://academusoft.esap.edu.co:8096/esap/gestasoft/generalIG/archivos/normas/Norma_No_49656.pdf
- Esparza, E. A. (2024). *Sistema de evaluación del estado de Guanajuato: análisis de las prácticas de evaluación*. Obtenido de Revistas Académicas de la Universidad de Chile: <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/74162/76914>
- FARO. (Julio de 2020). *Slidshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/faro-analiza-herramientas-digitales-para-la-incidencia-politica-y-gestin-territorial/252748910>
- Fukuyama, F. (3 de Marzo de 2013). *What Is Governance?* Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12035>
- Función Pública. (2025). *Planeación y Presupuesto Participativo*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/planeacion-y-presupuesto-participativo#:~:text=Planeaci%C3%B3n%20y%20Presupuesto%20Participativo%20Consulta,Ciudadana>
- García, W. (30 de Noviembre de 2023). *Documento final con los lineamientos para la implementación de la política de Asistencia Técnica Territorial*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/ATT/5795%20-%20Documento%20Lineamientos%20Implementaci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20ATT%202023%20Final.pdf?utm_source
- Huerta Cuervo, R., & Murillo Tovar, L. P. (2025). *Capacidades institucionales municipales, un índice para comprender el desarrollo local*. Obtenido de <https://analiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/1061/1160>
- Ignacio, G. (2019). *El Enfoque del Monitorero y la Evaluación Participativa (MEP): Bateria de Herramientas Metodológicas*. Obtenido de Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad: <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2019/05/01.-el-enfoque-participativo.-baterc3ada-de-herramientas.pdf>

- Jara, O. (2018). *La Sistematización de Experiencias: Práctica y Teoría para Otros Mundos Posibles*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba: <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/ecal/wp-content/uploads/sites/203/2021/08/La-sistematizacion-de-experiencias-Oscar-Jara-edicion-colombiana.pdf>
- Kauffman, Sanginés, & García. (2015). *Construyendo Gobiernos Efectivos: Logros y Retos de la Gestión Pública para Resultados en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://books.google.com.co/books?id=07F2DwAAQBAJ&lpg=PA209&dq=antecedentes%20internacionales%20sobre%20metodologia%20de%20seguimiento%20y%20evaluaci%C3%B3n&lr&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q&f=true>
- Macorra. (2013). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Obtenido de Project Concern International A.C.: https://contenidos.unid.edu.mx/unid_v1/unid/lic_ingenieria_software/LNAD_EET01_proyecto_transformacion_5s/docs/guia_seguimiento_evaluacion_martinez.pdf
- Martínez, & Cohen. (2006). *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. Obtenido de CEPAL: https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf
- Medina, Nogueira, Hernández, & Comas. (25 de Junio de 2018). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Obtenido de Revista Chilena de Ingeniería: <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Molina, Torres, & Montoya. (Junio de 2022). *Metodología para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas de Medellín*. Obtenido de Estudios del control fiscal: <https://controlvisible.auditoria.gov.co/index.php/ref/article/view/8/7>
- Nápoles, A. V., & Marrero, C. (17 de Febrero de 2023). *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*. Obtenido de file:///C:/Users/natha/Downloads/Dialnet-DisenoYAplicacionDeLaListaDeChequeoComoHerramienta-9403007%20(1).pdf
- Nina. (27 de Septiembre de 2008). *Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v13n2/v13n2a03.pdf>
- Nogueira, & Acuña. (2010). *La Evaluación de Políticas: Fundamentos Conceptuales y Analíticos*. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina CAF: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1008/Version%20Web%20Evaluacion%20de%20politicas%20.pdf>
- OCDE. (17 de 10 de 2022). *OCDE destaca importancia de la evaluación para el logro de la Agenda 2030*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: <https://www.mideplan.go.cr/ocde-destaca-importancia-de-la-evaluacion-para-el-logro-de-la-agenda-2030#:~:text=Kennedy,nunca%20en%20el%20contexto%20actual>
- OCDE. (13 de Junio de 2025). *OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. Implementation Toolkit*. Obtenido de <https://gen-global.org/es/guia-practica-de-la-ocde-para-reforzar-y-optimizar-los-sistemas-de-evaluacion-de-politicas-publicas/#:~:text=Esta%20gu%C3%ADA%20traduce%20la%20Recomendaci%C3%B3n,Con%20este%20enfoque%2C%20los%20gobiernos>

- OCENSA. (2025). *OCENSA*. Obtenido de https://ocensa.com.co/territorio/santander?utm_source
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2023). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (30 de Septiembre de 2020). *Estándares y buenas prácticas OCDE: La integridad en la función pública en América Latina*. Obtenido de Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE: <https://summit-americas.org/AsistenciaTecnica/PresentacionOCDE.pdf>
- Orozco, M., & Valdivia, R. (2022). *Monitoreo y Evaluación de Políticas y Programas Sociales*. Obtenido de Revista CEPAL: https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-02/7.%20CC_Monitoreo_es.pdf#:~:text=El%20monitoreo%20es%20un%20proceso,Cooper%2C%202016
- Ortegón, Pacheco, & Prieto. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventig Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*.
- Padilla, Ramón, Oddone, & Nahuel. (18 de Octubre de 2016). *Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor*. Obtenido de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8e628f12-7bb0-407c-ab26-fbd13ceb8d52/content>
- Peláez Ortega, A. (3 de junio de 2019). *Asistencia Técnica en el marco de la Cooperación Internacional. Cambios en el modelo de Asistencia Técnica para apoyar la implementación de la Agenda 2030*. Obtenido de Asistencia Técnica en el marco de la Cooperación Internacional.
- PND . (2022-2026). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Presidencia de la República de Colombia. (16 de febrero de 2021). *Decreto 164*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=158708
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Medición, Seguimiento y Evaluación*. Obtenido de UNDP Evaluation Resource Center: [file:///C:/Users/natha/Downloads/doc_161914716628768387543.GuiametodologicaMSE%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/natha/Downloads/doc_161914716628768387543.GuiametodologicaMSE%20(3).pdf)
- Rhodes, R. W. (12 de Septiembre de 2012). *3 Waves Of Governance*. Obtenido de <https://academic.oup.com/edited-volume/34384/chapter-abstract/291586764?redirectedFrom=fulltext&login=false>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2017). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas* . Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf
- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2011). *Formulación de Proyectos Bajo la Metodología Marco Lógico*. Obtenido de Repositorio SENA:

- <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/8032/cartilla-resumen-marco-logico-para-formulacion-de-proyectos.pdf>
- Sierra, & Garzón. (15 de Noviembre de 2023). *Evaluación del diseño para adaptar políticas públicas en territorios*. Obtenido de Revista Administración y Desarrollo: <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/873/714>
- Sotelo. (2014). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Obtenido de Asociación Internacional de Presupuesto Público: <https://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica>
- Tecco, & Lucca. (30 de Octubre de 2024). *Fortalecimiento Institucional y desarrollo local: La asistencia técnica a los Municipios en un contexto de crisis y cambios*. Obtenido de Administración pública y sociedad: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fortalecimiento.pdf>
- Universidad Industrial de Santander [UIS]. (2022). *Ministerio del Interior*. Obtenido de Sistema Nacional de Convivencia para la Vida: <https://sncpv.azurewebsites.net/wp-content/uploads/2025/06/Asistencia-Tecnica-Territorial-en-Gestion-Tratamiento-y-Transformacion-de-los-Conflictos.pdf#:~:text=3,mejorar%20la%20informaci%C3%B3n%20disponible%20relacionada>
- Vargas, A., & Sánchez, C. (31 de Enero de 2020). *Análisis de evolución de la asistencia técnica y el fomento de cooperativas rurales en Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/3127/2801>
- Vivallo, O. (13 de mayo de 2025). *Gobernanza territorial y participación ciudadana: claves para un desarrollo con sentido local*. Obtenido de Blog Vigo Humanitas: <https://www.vigohumanitas.cl/post/gobernanza-territorial-y-participaci%C3%B3n-ciudadana-claves-para-un-desarrollo-con-sentido-local#:~:text=En%20un%20escenario%20donde%20la,Ansell%20%26%20Gash%20C%202008>
- Wahid, M. U. (9 de Mayo de 2023). *Una guía de 6 pasos para evaluaciones de calidad de datos (DQA)*. Obtenido de ActivityInfo: <https://www.activityinfo.org/blog/posts/2023-05-09-una-guia-de-seis-pasos-para-evaluaciones-de-calidad-de-datos.html#:~:text=Los%20expertos%20en%20monitoreo%20responsables,externo%20para%20realizar%20la%20evaluaci%C3%B3n>
- Zabala, J. S. (24 de Julio de 2025). *Avances y pendientes de la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales de México*. Obtenido de South Florida Journal of Development: <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n7-049>
- MacKillop, E., & Downe, J. (2023). What counts as evidence for policy? An analysis of policy actors' perceptions. *Public Administration Review*, 83(5), 1037–1050. <https://doi.org/10.1111/puar.13567>
- Scott, V. C., Jillani, Z., Malpert, A., Kolodny-Goetz, J., & Wandersman, A. (2022). A scoping review of the evaluation and effectiveness of technical assistance. *Implementation Science Communications*, 3(1), 12–53. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00314->

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2024). Procedimiento Asistencia Técnica Territorial (Código PE-PT-010, Versión 2, 23 de diciembre de 2024). Dirección de Proyección y Extensión, ESAP.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2025a). Balance general y resultados de la Asistencia Técnica Territorial Santander – Vigencia 2025. Dirección Territorial Santander, ESAP.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2025b). Balance Asistencia Técnica Territorial 2025. [Informe interno no publicado]. ESAP.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2025c). Documento Técnico de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial 2025. Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, ESAP.

Escuela Superior de Administración Pública, Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal. (2024, 6 de diciembre). Lineamientos para ejecución de recursos de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal (Radicado I-2024-004475) [Documento institucional].

17. Anexos

17.1. Cronograma de Actividades

Objetivo	Actividades	Meses			
		1	2	3	4
Objetivo 1	Revisión normativa y documental	X			
	Identificación y clasificación de actores	X	X		
	Sistematización de la información y análisis DAFO	X	X	X	
Objetivo 2	Definición de indicadores e instrumentos		X	X	
	Diseño y validación de herramientas		X	X	

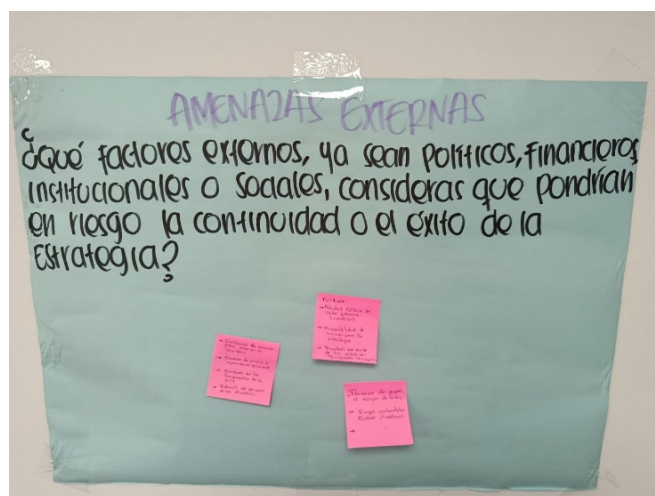
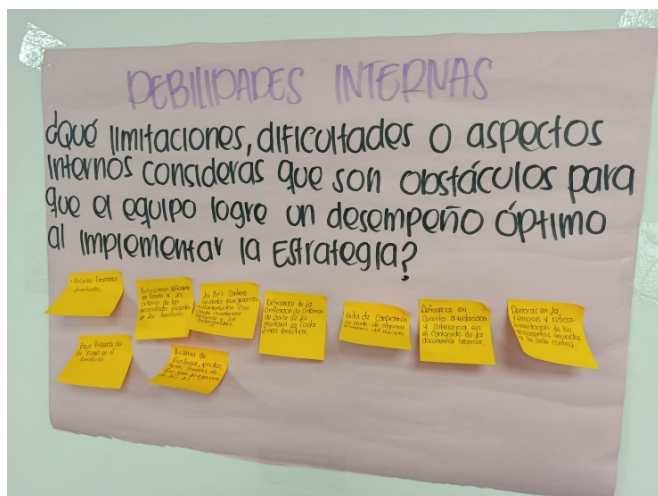
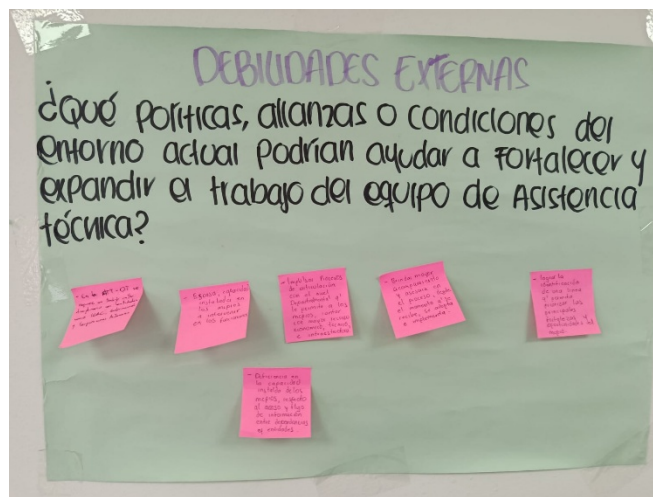
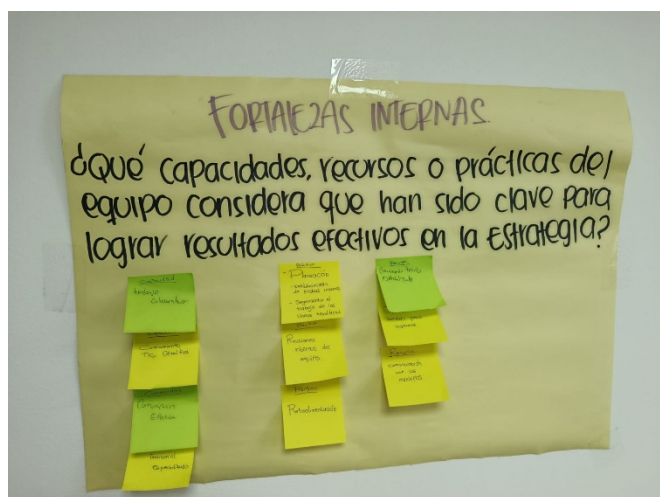
	Ajuste de propuesta metodológica			X	X
Objetivo 3	Identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora			X	X
	Diseño de estrategias metodológicas y operativas				X
	Elaboración del informe final de la práctica administrativa				X

Fuente: elaboración propia

17.2.Documento Excel con Instrumentos diseñados para la metodología de Seguimiento y Evaluación de la Estrategia.

[Diseño de Instrumentos Metodología Seguimiento y Evaluación ATT 2025.xlsx](#)

17.3.Mesa de trabajo, recopilación de información para matriz DAFO con actores que conforman la Estrategia de Asistencia Técnica en la vigencia 2025



17.4. Participación en campo con el fin de analizar la experiencia de socialización y entrega de Asistencias Técnicas en el municipio de Oiba.

