

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES –PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

PROFESIONAL ASESOR TERRITORIAL DEPARTAMENTAL

Componente	3. Proporcionar apoyo y asistencia técnica a los gobiernos subnacionales
Categoría	Consultoría Individual
Método:	Contratación Directa
STEP	Gastos Operativos

ANTECEDENTES

La República de Colombia y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) suscribieron el Contrato de Préstamo 8320-CO para financiar el Proyecto de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales (PFET), aprobado a través del CONPES 3765 del 2013, el cual es ejecutado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) con el apoyo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial (ENTerritorio), antes FONADE, en virtud de lo establecido en el Acuerdo Subsidiario DNP-OR-057-2015, en el Contrato Interadministrativo Derivado DNP-OR-060-2015/ ENTerritorio 215082 y en el Manual Operativo del Proyecto.

El objetivo del Proyecto de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales es profundizar la descentralización para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades a su cargo; para lograrlo se plantea adelantar diferentes líneas de trabajo orientadas a fortalecer la capacidad de gestión de las Entidades Territoriales (ET). Estas líneas y/o componentes son: (1) Estructurar proyectos regionales y locales y diseñar herramientas de planeación territorial estratégica de largo plazo; (2) Aplicación de incentivos para la gestión territorial; (3) Proporcionar apoyo en asistencia técnica a los gobiernos subnacionales; (4) Fortalecimiento del Control y Monitoreo de la Gestión Territorial; y, 5) Gestión y administración del proyecto.

El Proyecto esta articulado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022: *“Pacto por Colombia, pacto por la equidad”*, particularmente con el Pacto por la Descentralización a través del cual se plantea, entre otros, contar con entidades territoriales modernas y fortalecidas, que generen y ejecuten recursos de forma inteligente y pensando en el bienestar de los ciudadanos, conectar el territorio, aumentando los vínculos entre la ciudad y el campo y la región en el marco de la recién expedida Ley de Regiones. Así mismo, dicho pacto *“incorpora el paradigma de desarrollo regional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), que tiene como objetivo promover la competitividad regional entendida como el aprovechamiento de las potencialidades territoriales, en busca de la equidad de oportunidades y el desarrollo sostenible.”*

En ambos casos tanto el PFET como el PND 2018-2022, se plantean generar *“Gobiernos territoriales capaces y efectivos”* a través del fortalecimiento institucional y modernización para la descentralización efectiva y responsable. Para materializar dicha estrategia el PND plantea tener como foco a las entidades territoriales, como unidad de análisis espacial más pequeña para la implementación de políticas públicas; en donde, las responsabilidades de gasto se acompañen de una descentralización de ingresos que permita la financiación sostenible, no solo mediante asignación de transferencias desde el nivel central, sino a través del fortalecimiento de capacidades locales para generar recursos propios y ejecutarlos eficientemente.

Es importante referenciar que el proceso de descentralización enfrenta retos en lo fiscal, los cuales se concentran en el fortalecimiento de capacidades acordes a las necesidades locales, de tal manera que promuevan mayor autonomía, productividad y eficiencia en el recaudo de ingresos locales y en los procesos de

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES –PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

ejecución de la inversión, con una asignación orientada a resultados. (Bases del PND 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad)

Así las cosas, el DNP no solo en cumplimiento del PFET y del PND, identificó en el marco del cumplimiento de sus funciones constitucionales, legales y reglamentarias en materia de fortalecimiento institucional territorial; competencias tales como: (I) Brindar apoyo técnico a las entidades públicas del orden nacional y territorial para el desarrollo de sus funciones en los temas de competencia del Departamento Nacional de Planeación; (II) Definir los lineamientos técnicos del ciclo de proyectos de inversión y fortalecer las capacidades del sector público en la gestión y administración de estos, desde la formulación hasta la evaluación; y, (III) Promover la realización de actividades tendientes a fortalecer los procesos de planificación y gestión pública territorial que contribuyan a la articulación entre los diferentes niveles de gobierno y el desarrollo local y regional.

En coherencia con lo anterior, el DNP a través del PFET ha diseñado una estrategia de intervención territorial denominada "Gobierno al Plan", sobre la cual se soporta todo el proceso de contratación objeto de estos términos de referencia.

El punto de partida para "Gobierno al plan" identifica y alinea en el marco de una estrategia de intervención territorial los siguientes elementos:

- **El plan de desarrollo como objeto.** Es importante comprender al plan de desarrollo como un objeto del proceso de asistencia técnica y cuál es la problemática, que tanto, en su formulación como en la ejecución enfrenta el instrumento.
- **El ente territorial como sujeto.** Este elemento devela la dinámica de un ente territorial respecto al instrumento de planeación (plan de desarrollo), condición que enfrentará, tanto la apropiación y efectividad del mismo, como la del modelo de intervención territorial.
- **Asistencia técnica desde el nivel nacional como vehículo.** Para diseñar el despliegue territorial de una herramienta como el Kit de Planeación de Territorial (KPT) y su consecuente aspiración de fortalecer a los entes territoriales, es muy útil evidenciar como han funcionado herramientas anteriores y sus respectivos procesos de intervención.

¿Cuál es el problema que enfrentan los planes de desarrollo, y que tipo de intervención demanda?

Tanto para el caso de los Municipios como para el de los Departamentos, el problema radica en la consolidación de **MODELO DE SUBVALORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PÚBLICA**. Para desarrollar este argumento, a continuación, se presenta el siguiente análisis:

El modelo de subvaloración se sustenta bajo 25 temas claves o estratégicos, los cuales son fácilmente identificables a partir del diagnóstico o revisión de experiencias que realizó DNP-PFET año 2018. Estos temas se pueden desplegar de la siguiente manera:

1. Subvaloración del plan de Desarrollo como herramienta de gerencia.
2. Limitada articulación del Programa de Gobierno en los planes de desarrollo.
3. Planes de desarrollo sin buenos indicadores para la medición de resultados.

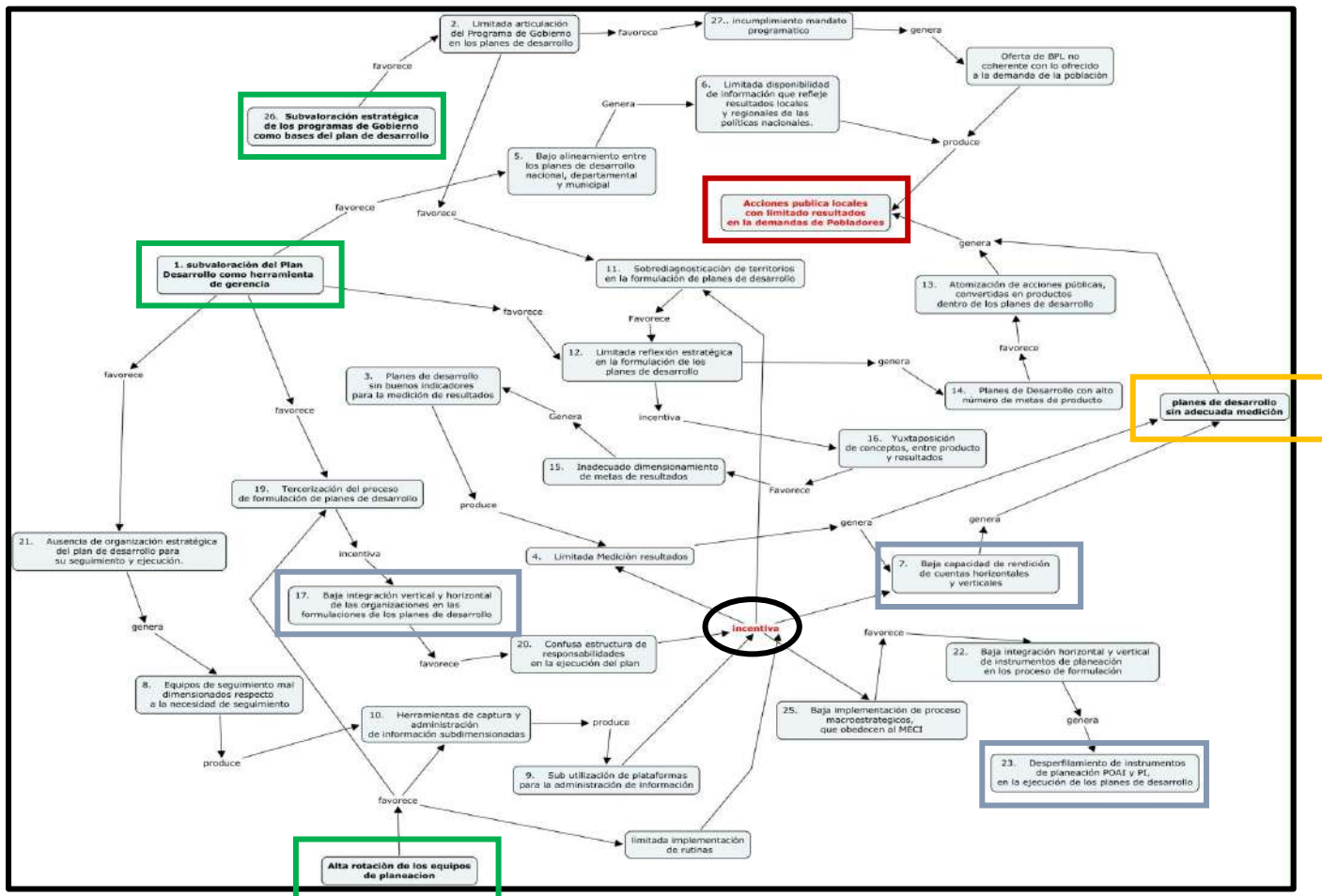
PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES –PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

4. Planes de desarrollo con insuficiente información para medir resultados.
5. Bajo alineamiento entre los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal.
6. Limitada disponibilidad de información que refleje resultados locales y regionales de las políticas nacionales.
7. Baja capacidad de rendición de cuentas horizontales y verticales.
8. Equipos de seguimiento mal dimensionados respecto a la necesidad de seguimiento.
9. Sub utilización de plataformas para la administración de información.
10. Herramientas de captura y administración de información con inadecuado dimensionamiento.
11. Sobre diagnóstico de territorios en la formulación de planes de desarrollo.
12. Limitada reflexión estratégica en la formulación de los planes de desarrollo.
13. Atomización de acciones públicas, convertidas en productos dentro de los planes de desarrollo.
14. Planes de Desarrollo con alto número de metas de producto.
15. Planes de Desarrollo con baja presencia e inadecuado dimensionamiento de metas de resultados.
16. Planes de desarrollo con yuxtaposición de conceptos, entre producto y resultados.
17. Baja integración vertical y horizontal de las organizaciones en las formulaciones de los planes de desarrollo.
18. Bajo empoderamiento de la organización pública de los planes de desarrollo.
19. Tercerización del proceso de formulación de planes de desarrollo.
20. Confusa estructura de responsabilidades en la ejecución del plan.
21. Ausencia de organización estratégica del plan de desarrollo para su seguimiento y ejecución.
22. Baja integración horizontal y vertical de instrumentos de planeación en los procesos de formulación.
23. Desperfilamiento de instrumentos de planeación Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y Plan Indicativo (PI), en la ejecución de los planes de desarrollo.
24. Equipos de planeación con alta rotación.
25. Baja implementación de proceso macro estratégicos, que obedecen al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Estos temas por sí solos no permiten ver la dinámica de la situación, por ello utilizando la metodología de análisis regional INSURE, se construyó un mapa de relaciones que permiten modelizar como en las regiones analizadas durante el 2016-2019, se generan unas dinámicas territoriales que se reproducen causando distintas disfuncionalidades organizacionales en materia de seguimiento. Para justificar lo anterior se construyó el siguiente modelo de análisis:

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES –PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

Ilustración 1. Modelación sistema situacional del seguimiento



PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

El modelo evidencia una problemática estratégica en función de la formulación de los planes de desarrollo y su posterior seguimiento, que tiene como eje u origen tres elementos dinamizadores, quienes reproducen 9 dinámicas. Estas dinámicas tienen la cualidad de descompensar o generar disfuncionalidades en la consolidación de una gerencia pública fuerte en el nivel territorial.

Metodológicamente este modelo se puede visualizar bajo la siguiente estructura:

- **Elementos o Vectores dinamizadores (Color Verde):** se identifican 3 elementos, correspondientes A: Subvaloración en la formulación de los programas de gobierno. Subvaloración de los planes de desarrollo como herramienta de gerencia pública. Alta rotación de personal en los entes territoriales.
- **Nodos (Círculo negro):** se identifica 1 un nodo el cual congrega o evidencia un sistema de incentivo que deriva sobre efectos estructurales, sinérgicos y organizacionales.
- **Efectos Estructurales (color Naranja):** se identifican uno planes de desarrollo sin adecuados medición de resultados.
- **Efectos organizacionales (Color Azul):** se identifican 3 baja cultura de rendición de cuentas, desperfilamiento en el uso de instrumentos de planeación, baja alineación organizacional en función de sus macroprocesos estratégicos (planeación).
- **Efectos Sinérgicos (Color Rojo):** se identifica 1 y corresponde a la deriva de bajos resultados en la atención de la demanda de la población por efectos de las acciones públicas emprendidas.

La lectura particular de cada una de las dinámicas que apalanca cada elemento, son las siguientes:

- **Dinámicas apalancadas por la subvaloración en la formulación de los programas de gobierno**

Dinámica 1. Al subvalorarse la formulación del programa de gobierno departamental y municipal, se favorece la tendencia de limitada articulación de dicho programa dentro del plan de desarrollo, esto a su vez favorece que los mandatarios incumplan el mandato programático por el cual fueron elegidos, lo que en suma produce el diseño de oferta de bienes públicos locales que no parecen ser coherentes con lo ofrecido a la población. Todo ello desencadena en un efecto sinérgico estructural, el cual corresponde a la generación de acciones públicas con limitados resultados sobre la demanda de bienes generados por la población.

Dinámica 2. Al subvalorarse la formulación del programa de gobierno departamental y municipal, se tiende a limitar la información que nutre la formulación del Plan de Desarrollo y a inducir un sobrediagnóstico del territorio, teniendo en cuenta que no existe una alineación estratégica claramente definida, lo que reduce los tiempos para abordar la elaboración de componente estratégico y financiero del plan, desencadenando planes profusos y metas de productos mal perfiladas, que a su vez incentivan la atomización de las acciones públicas con bajo encadenamiento de resultados. Todo ello desembocando en acciones públicas con baja demanda por parte de la población.

- **Dinámicas apalancadas por la subvaloración de los planes de desarrollo como herramientas de gerencia**

Dinámica 1. Al subvalorarse la formulación del Plan de Desarrollo como herramienta de gerencia, se favorece la tendencia de limitada articulación de los planes en los tres niveles territoriales, lo que genera o imposibilita la generación de información que refleje resultados de la políticas y programas nacionales, esto por su parte no permite mejorar los procesos de toma de decisión para la mejora en la focalización de las intervenciones. Todo esto tiene como resultado acciones públicas con limitados resultados.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

Dinámica 2. Al subvalorarse la formulación del Plan de Desarrollo como herramienta de gerencia, se favorece la sobrediagnóstico del territorio, ello a su vez favorece la limitada reflexión estratégica en la formulación, favoreciendo la confusión entre resultados y productos, lo que deriva en un inadecuado dimensionamiento de metas, generándose planes de desarrollo sin buenos indicadores de resultados y de productos, lo que a su vez deriva en un plan no monitoreable. Todo esto se refleja en los resultados sobre la atención a la demanda de la población.

Dinámica 3. Al subvalorarse la formulación del plan de desarrollo como herramienta de gerencia, se favorece la tercerización de la formulación del plan, esto incentiva dos sub dinámicas, por un lado la baja integración vertical y horizontal de la organización, lo que favorece una estructura confusa de responsabilidades para la ejecución del plan, derivándose un doble incentivo, el primero, hacia la baja alineación en procesos macro estratégicos que favorece el desperfilamiento de los instrumentos de planeación. El segundo incentivo se refleja a la baja capacidad de rendición de cuentas horizontales y verticales. La otra subdinámica corresponde al incentivo que genera la tercerización del plan, la cual deriva en el reforzamiento de la limitada capacidad de medición de resultados en los planes de desarrollo.

Como resultados de las dos subdinámicas anteriores, se genera un nodo de incentivo y reproducción hacia la formulación de planes de desarrollo no monitoreables, que en su defecto genera acciones públicas con limitados resultados.

Dinámica 4. La subvaloración en la formulación del Plan de Desarrollo como herramienta de gerencia, favorece la conformación de una estructura adecuada para el seguimiento al Plan de Desarrollo, incentiva el mal dimensionamiento de equipos de seguimiento, lo que a su vez favorece el subdimensionamiento de herramientas de captura y administración de la información, produciéndose una subutilización o subvaloración de plataformas de sistemas que los entes adquieren para realizar el seguimiento. Todo esto alimenta el nodo de incentivo, que por un lado alimenta al desperfilamiento de las herramientas de planeación, por el otro lado, se limitan las rediciones de cuenta. Todo esto contribuye a un efecto estructural, como es la formulación de planes de desarrollo sin adecuada medición, que a la final terminan generando limitados resultados en la atención de las demandas a la población.

¿la intervención se plantea en que contexto organizacional? ¿Qué tipo de dinámica observa la dimensión de planeación en los entes a intervenir? El despliegue territorial **se enfrenta a entes territoriales donde existe inestabilidad o alta rotación de personal y constante proceso de desperfilamiento** de las oficinas de planeación. ¿Por qué el foco se centra en las oficinas de planeación?, porque en materia de planeación, uso y direccionamiento de instrumentos como el plan de desarrollo son los agentes responsables al interior del ente territorial. A continuación, se presentan las evidencias que justifican los planteamientos anteriores:

- **Alta rotación de personal en las oficinas de planeación**

Este elemento genera incentivos que favorecen la repetición de las dinámicas anteriormente descritas. Sin embargo, dentro de ese proceso de retroalimentación se pueden observar los siguientes:

Al tener una alta rotación de personal en las oficinas de planeación, se favorece la tercerización del proceso del plan, lo que a su vez incentiva dos sub dinámicas: la primera corresponde a la baja integración vertical y horizontal de la organización, lo que favorece una estructura confusa de responsabilidades para la ejecución del plan, derivándose un doble incentivo, el primero hacia la baja alineación en procesos macro estratégicos que favorecen el desperfilamiento en el uso de los instrumentos de planeación. El segundo incentivo se refleja en la baja capacidad de rendición de cuentas horizontales y verticales. La otra subdinámica es que el incentivo de la tercerización del plan deriva en el reforzamiento de la limitada capacidad de medición de resultados con la cual se dota los planes de desarrollo.

Al tener proceso de alta rotación se favorece la conformación de una estructura inadecuada para el seguimiento al plan de desarrollo, ello incentiva al mal dimensionamiento de los equipos de seguimiento, lo que a su vez favorece el

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

subdimensionamiento de herramientas de captura y administración de la información, produciéndose una subutilización o subvaloración de plataformas de sistemas.

Si se tiene una alta rotación, se está favoreciendo la tercerización en la formulación del plan y la no adecuada estructuración del seguimiento al plan, se está incentivando a una limitada implementación de rutinas de seguimiento, por consiguiente, esto incentiva a que exista una baja capacidad de rendición de cuentas y un desperfilamiento de los instrumentos de planeación. Todo lo anterior genera un efecto estructural, que se refleja en planes de desarrollo sin medición de resultados, lo que a su vez se traduce en un efecto sinérgico, como lo son bajos resultados en la atención de las demandas de los pobladores.

- **Desperfilamiento de las oficinas de planeación**

A simple vista el elemento de la alta rotación del personal en las oficinas de planeación podría parecer o relacionarse más con un tecnicismo relacionado con la ley 617, frente al cumplimiento de los topes de gastos en funcionamiento. Sin embargo, a partir de la experiencia propia, y de las evidencias recogidas en campo, se encuentra que este elemento es vital y estructural para los procesos de gerencia pública que se buscan, al incentivar la construcción de buenos gobiernos.

Para tal efecto, la afirmación se sustenta en el siguiente ejercicio analítico que se hizo frente al funcionamiento de las oficinas de planeación (OP) o secretarías de planeación. El punto de partida del análisis es que las evidencias recogidas arrojan que en su gran mayoría las oficinas o secretarías de planeación muestran un desperfilamiento o limitada alineación con su misión funcional dentro de los entes territoriales, es decir, estas unidades evidencian baja incidencia a generar procesos estratégicos que permitan tener procesos planificados de toma de decisión, con la mayor cantidad de información disponible, que reduzcan la incertidumbre y posibilite focalizar mejor las acciones públicas.

Este problema macro estratégico, tiene sustento en los siguientes problemas estratégicos identificados:

Tabla 1. Problemas del Desperfilamiento de las oficinas de Planeación

DIMENSIÓN	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	Ausencia de alineamiento entre lo operacional y lo estratégico por parte de cada uno de los actores del ente territorial.
	Existencia de gestiones no articuladas y poco sistémicas de cada actor.
	Evidencia de resultados poco estratégicos y rezagos en el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo.
	Limitada capacidad de seguimiento a las metas por baja comunicación y reporte.
	Existencia de una Oficina de Planeación con limitada capacidad e injerencia sobre lo estratégico del PD
	Ausencia de una carta de navegación formal y establecida sobre lo estratégico del PD.
ESTRUCTURAL	Ausencia de una posición proactiva para la generación de lineamientos estratégicos, con credibilidad y capacidad de direccionamiento de las decisiones públicas
	Poco incentivo para el desarrollo de actuaciones con visiones estratégicas y sistémicas frente a la ejecución del PD, en el papel de asesoramiento.
	Baja capacidad de asistencia municipal, en termino de lo misional y estratégico del PD

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

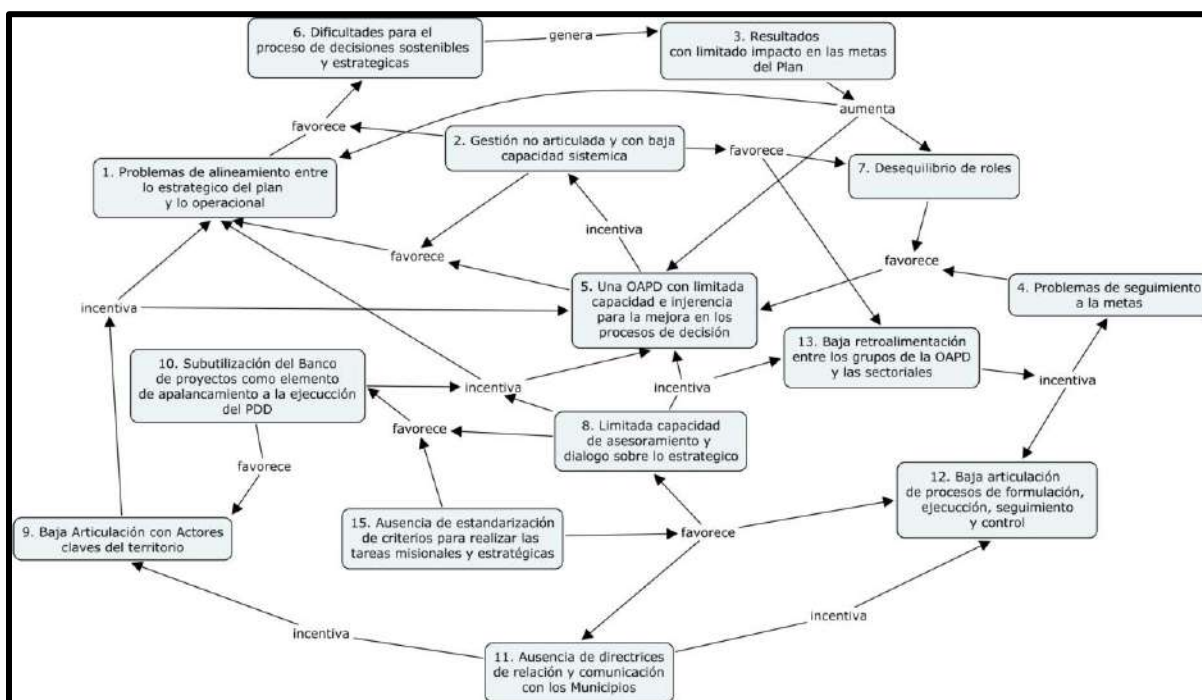
DIMENSIÓN	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
	<p>Ausencia de una política clara de asistencia municipal, que trace lo que se quiere y las estrategias para conseguir los resultados propuestos.</p> <p>Baja articulación con los municipios.</p> <p>Limitada funcionalidad estratégica territorial, para lograr armonizar acciones que coadyuven a generar decisiones públicas sostenibles y de gran impacto.</p> <p>Ausencia de una política clara de asesoramiento sectorial sobre lo estratégico del PD y la priorización y armonización de proyectos.</p> <p>Subutilización de la función del banco de proyectos, con un relegamiento a su rol apalancador en la ejecución del PD.</p>
OPERACIONALES	<p>No hay planeación frente al diseño, implementación y uso de las herramientas, de seguimiento, generación de información y control.</p> <p>Limitada retroalimentación de información entre las distintas unidades de la OP, a fin de cruzar datos que fortalezcan la gestión y la veracidad de los resultados.</p> <p>Debilidad en las instalaciones para almacenar, procesar la información.</p> <p>Limitada gestión de recursos, comunicacionales, financieros y de movilidad.</p> <p>Ausencia de espacios de deliberación para evaluar y mejorar situaciones particulares o propias de la OP.</p> <p>Ausencia de estandarización de criterios y procesos para realizar las distintas actividades asignadas.</p>

Fuente: elaboración propia

Para este caso específico, se hizo un mapa conceptual basado en la interrelación lógica y funcional de cada uno de los temas claves identificados en los trabajos previos. Como resultado de este ejercicio se logró construir el siguiente modelo conceptual:

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

Ilustración 2. Dinámica de Desperfilamiento de Oficinas de planeación



Fuente: Elaboración propia

Al realizarse una lectura sistémica del mapa, se logra evidenciar que la Oficinas o secretarías Planeación no viene ejerciendo su función estratégica dentro de la organización, por tal motivo requiere de ajustes y mejoras, a fin de lograr alinearla con sus responsabilidades. Dentro de los hallazgos encontrados se destacan los siguientes:

La OP y secretarías operan bajo disfuncionalidades, que en general y expresado de manera simple, se revelan en la carencia de criterios homogéneos, para la toma de decisiones rutinarias en el ente territorial, lo que da lugar a una gestión que puede tender: a la dispersión, a la ausencia de una coherencia estratégica clara, y a un difícil seguimiento, por no responder a un propósito estratégico claramente determinado ex ante. Esta situación se manifiesta, en definitiva, en la percepción de una cierta dificultad para determinar si la acción-gestión en este ámbito específico es todo lo eficiente que debiera ser, sí todo lo que se hace es adecuado, o sí es considerado adecuadamente su coste de oportunidad.

La raíz de este problema radica en una falta de alineamiento estratégico de la OP en el ámbito de su responsabilidad organizacional. Es decir, se trataría de la ausencia de un marco estratégico claro o de su inadecuado encaje en el modelo de gestión organizacional.

Esto significa que, por un lado, el problema puede fundarse en un limitado desarrollo de un marco estratégico, en el cual se reproducen dinámicas tales como;

- Deficiente identificación de la responsabilidad estratégica,
- Falta o débil desarrollo de herramientas de diseño estratégico,
- Planificación y programación estratégica,

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

- Herramientas de evaluación estratégica,
- Actividades e indicadores de seguimiento, o
- Bajo nivel de integración de las herramientas ambientales de gestión,
- Limitada capacidad de generación de conocimiento o de información acerca de la gestión realizada en cumplimiento del PD.

En segunda instancia, la OP no está alineada en término de sus responsabilidades estratégicas y operativas. Ello por cuanto, por un lado, las responsabilidades estratégicas, en muchos de los casos no se ven reflejadas en el delineamiento de las responsabilidades operativas. Un ejemplo de esta situación lo evidencia la ausencia de responsabilidades operativas claramente asignables o relacionables con responsabilidades estratégicas tan básicas e indispensables en el ciclo PHVA, como son Revisión del entorno institucional interno y externo, Programación de Agendas estratégicas de Trabajo.

Este tipo de situaciones generan disfuncionalidades que conducen a que la OP no cumpla su rol dentro del macroproceso de planeación del desarrollo.

En razón a lo anterior, la OP tiene una limitada asunción de su papel estratégico, donde no establece las prioridades, estrategias, planes variados (acción, correctivos, de choque) y la asignación de lineamientos necesarios para establecer un orden integrado para la toma de decisiones públicas en términos de ejecutar el plan de desarrollo.

Lo anterior soslaya un problema de mayor envergadura y que al parecer dentro de las evidencias recogidas no saltan fácilmente a la vista, este corresponde al proceso de cómo hoy día se toman las decisiones públicas. Es evidente que el proceso adolece de un mecanismo orientador que de manera estratégica conduzca a formar un abanico de posibilidades con un mayor grado de direccionamiento, que a la final posibilite tomar la decisión más adecuada a las necesidades de Gobierno, fiscales y financieras.

Que la OP no asuma su posición estratégica, aumenta la disfuncionalidad de la organización en término que el proceso de decisión no se realiza bajo una orientación, sino que se hace sobre multiplicidad de orientaciones, donde cada agente sectorial marca su decisión bajo su aproximación sectorial del problema a atender. Como efecto de ese esquema decisional, en lo operacional la OAP enfrenta un doble problema.

El primer problema, se refiere a una insuficiencia que devela su personal para enfrentar desde una perspectiva sistémica al entendimiento y solución de sus retos de orientación hacia los sectores misionales de la organización.

Esa limitada capacidad se refleja a una baja respuesta de solución ante las siguientes situaciones:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Que no existe una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El segundo problema, se relaciona con el rango de gobernabilidad de las decisiones que se toman, ya que en muchos casos se requiere de mayor esfuerzo y desgaste por parte del tomador de la decisión, sin que en muchos casos se logre los efectos esperados. Ahora la situación es demasiado compleja de resolver cuando este tipo de dinámicas se encuentran arraigada

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

dentro del ejercicio de Gobierno y donde el actor llamado a asumir este rol estratégico se encuentra envuelto en disfuncionalidades.

El anterior panorama vislumbra tres caminos resolutivos:

- El primero se refiere a establecer un proceso de alineamiento entre responsabilidades estratégicas de cada una de las unidades que integran la OP, con las funciones operativas designadas dentro de la estructura organizacional.
- El segundo se refiere a generar un mecanismo que coadyuve a la formación de espacios de pensamiento para la producción de conocimiento, ya que en la actualidad una grave falla de la OP es el poco aporte de información para el proceso de toma de decisión y posteriormente para su medición y seguimiento, en termino de los efectos que estas generen.
- El tercer elemento se refiere a mejorar la capacidad comunicativa y de interrelación con las secretarías.

Por otra parte, a partir de la experiencia del DNP en el proceso de acompañamiento a planes de desarrollo territorial, frente a la operatividad de este tipo de procesos, se destacan las siguientes lecciones aprendidas:

- Desde el principio es importante saber qué es lo que se busca con el proceso de Asistencia Técnica Territorial – ATT durante el momento específico de la formulación de planes de desarrollo municipales y departamentales. Es decir, qué tipo de PDT son los que se quiere impulsar, bajo qué criterios técnicos y en relación a qué tipo de apuesta de planeación territorial se espera que dichos planes se implementen a escala local y regional.
- Así mismo, la intencionalidad del proceso de acompañamiento debe intentar atacar los problemas estructurales (tanto de la planeación, como de las propias oficinas de planeación) con el fin de buscar que las acciones realizadas se traduzcan en capacidades sostenibles en el largo plazo. Sobre todo, en lo que tiene que ver con dotar de herramientas a las autoridades y funcionarios locales para “hacer gobernable” sus PDT.
- Es clave contar con el inventario completo, detallado y georreferenciado de las intervenciones y el personal en terreno que todos los involucrados en acompañamiento a PDT vayan a activar. Ello con el propósito de evitar la dispersión de acciones en terreno o lo que comúnmente se ha denominado la “feria del chaleco” en el momento de acompañar a las entidades territoriales durante este primer momento clave para la gestión pública territorial.
- El proceso debe partir de aprovechar los resultados de las fases anteriores de asistencia técnica, que comúnmente se suelen implementar, durante el último año de los gobiernos territoriales. Principalmente, en lo que tiene que ver con el acompañamiento a la formulación de Programas de Gobierno, Empalmes efectivos y el Seminario de Inducción a la Administración Pública. Procesos que entre otras lideran entidades tales como la ESAP, el DAFP y la cooperación internacional.
- Los protocolos de ATT que se generen deben estar basados en un paso a paso controlable entendible y lenguaje claro.
- Es importante que en el momento de la intervención el Gobierno Nacional en pleno se organice previamente. De modo que se evite interrumpir el proceso de formulación de PDT con demasiadas entidades descoordinadas en esta acción en territorio.
- Se debe fortalecer el papel de los departamentos en el proceso de acompañamiento a los PDT. Son socios importantes para la activación y seguimiento de la estrategia a través de los equipos de asistencia técnica municipal de las gobernaciones.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

- El proceso de acompañamiento se hace más efectivo en la medida que se concentre en momentos claves del proceso de formulación de los PDT. Ejemplo: una fuerte intervención antes que se presenten los borradores a CTP y CAR y quizá acompañamiento remoto mientras esa revisión sucede.
- Es importante que la intervención en territorios se potencie en otros recursos técnicos y didácticos como: cursos virtuales, una mesa de ayuda remota y eventualmente una comunidad o red de personas que puedan estar enlazadas como soporte para lo que se haga en territorio.
- La plataforma completa y los protocolos de ATT deben estar listos a más tarde a finales de octubre del último año de los gobiernos territoriales. Preferiblemente, antes del Seminario de Inducción a la Administración Pública – SIAP.
- Las posibilidades de intervención deben concebirse a partir de la escala y especialidad temática o territorial de cada tipo de socio.
- Es importante que los procesos de formación a formadores de socios del Gobierno Nacional, los Órganos de Control, la Cooperación Internacional, la Academia y otros, se realicen con suficiente tiempo de antelación.
- Los protocolos de ATT deben permitir la posibilidad de hacerle seguimiento a la intervención en clave de sesiones de trabajo con objetivos y productos concretos en cada acompañamiento que se realice. independientemente del socio que realice la intervención a partir de objetivos compartidos en cuanto a lo que se espera lograr con el acompañamiento a la formulación de los PDT.
- Lograr economías de escala con los diferentes socios de la estrategia, en cuanto al ahorro de recursos financieros y técnicos y de esta manera cubrir todo el territorio nacional, durante el proceso de acompañamiento a la formulación de planes de desarrollo territorial.
- Lograr que la asistencia técnica brindada a las entidades territoriales durante la formulación de PDT llegue a “tiempo”, de manera coordinada y que no genere confusión en los territorios frente a la metodología que se debe utilizar.
- Así mismo, hacer que el proceso de asistencia técnica se mantenga “vivo” en el tiempo, a lo largo todo el ciclo de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo territorial.

De esta manera la estrategia de Gobierno al plan es un modelo de intervención territorial que, a partir del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) integra dinámicas, transferencia de conocimiento y herramientas, en función de la generación de capacidades institucionales que conviertan al PDT en una verdadera carta de navegación, en un instrumento de dialogo permanente y en una fuente de transparencia que aporte a mejorar las condiciones de gobernanza territorial.

En su sentido más amplio Gobierno al plan es:

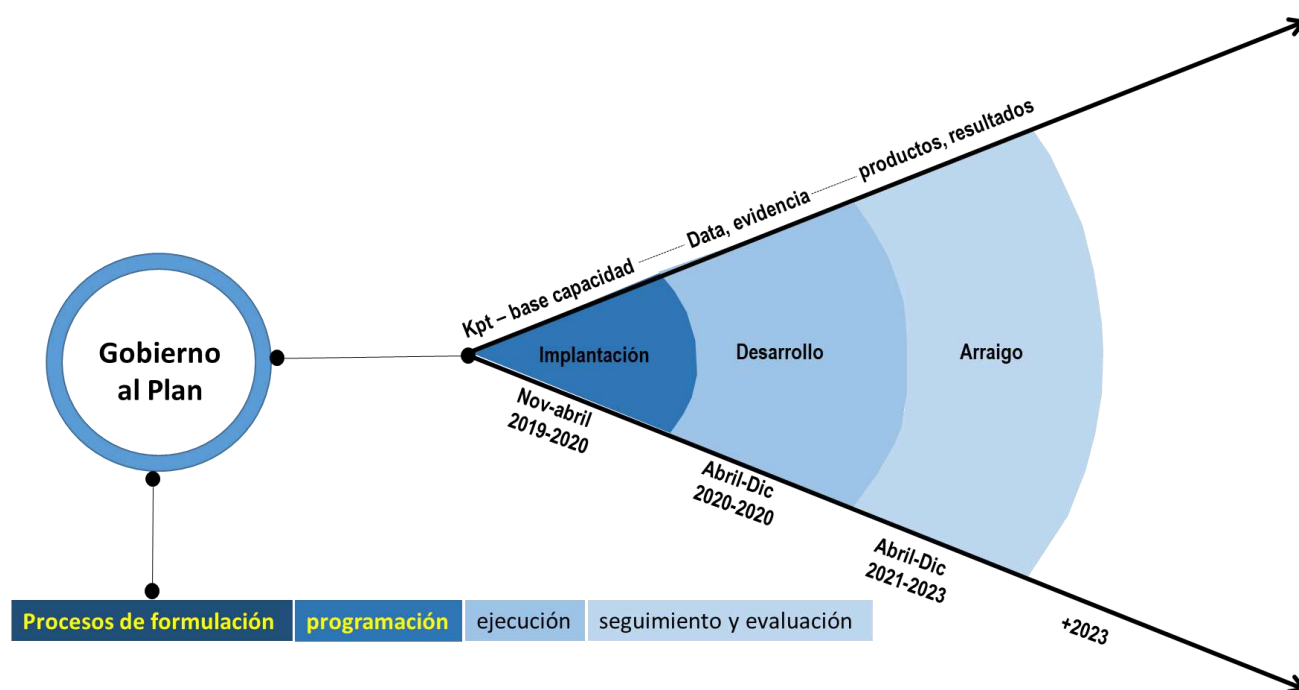
- Gobierno al plan es una apuesta que permite la articulación de todos los instrumentos de planeación territorial. Empezando por la formulación del PDT y luego a través de la programación, ejecución, seguimiento y evaluación estratégica y financiera de las acciones de los gobiernos locales.
- Gobierno al plan es una forma de incentivar la gerencia pública local y regional orientada a resultados de desarrollo medibles y verificables.
- Gobierno al plan es una forma para que tanto el Gobierno nacional, como los órganos de control, las agencias de cooperación internacional, los gremios y otros actores que inciden en la planeación territorial, converjan en un marco común de actuación durante las diferentes etapas del ciclo de la gestión pública territorial.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

- Gobierno al plan es una manera de honrar la palabra y cumplir los compromisos establecidos con las regiones en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, a través de conectar territorios y poblaciones.
- Gobierno al plan es justificar peso a peso los recursos gastados y los beneficios que se esperan con la mayor transparencia.
- Gobierno al plan es seducir a otros (sector privado, academia, nación, cooperación) a que se sumen a la tarea de mis metas que son las del territorio.
- Gobierno al plan es una forma de re-validar y destacar el papel que tienen para el desarrollo del país, las distintas autoridades e instancias de planeación territorial.

Gobierno al plan busca la generación de capacidades en los entes territoriales a través de un proceso de fortalecimiento institucional que utiliza como elemento de alineación para la intervención, la formulación de los planes de desarrollo, así mismo para ello, se establece una modulación de la oferta de asistencia y niveles de intervención por parte de los actores involucrados.

Ilustración 3. Visión Gobierno al plan



De otro lado, **Gobierno al plan establece** estadios para la generación de capacidades en las dimensiones de planeación, a partir de la articulación de actores en los procesos de formulación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación la planeación del desarrollo territorial en Colombia.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

De esta forma, **Gobierno al plan define** como fortalecimiento el proceso a través del cual se incrementan las capacidades técnicas y políticas de los gobiernos subnacionales, con el propósito que estos mejoren en su desempeño y por ende en la prestación efectiva de bienes y servicios a la ciudadanía.

Este proceso se configura alrededor de las funciones y competencias que le corresponde desarrollar a los municipios y departamentos, así como parte del reconocimiento de las particularidades y diferentes posibilidades de inversión, gestión y gobierno, dependiendo del contexto institucional de cada entidad territorial.

El Fortalecimiento Institucional Territorial (FIT) comprende tres niveles básicos de capacidad: i) Capacidad de pensamiento y acción, ii) Tecnologías administrativas aplicadas y iii) Capacidad de agencia gubernamental. Cada uno de estos niveles, a su vez se subdivide en una serie de variables que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar, monitorear y evaluar un proceso integral de fortalecimiento institucional territorial.

En cuanto al nivel de Capacidad de pensamiento y acción, se establecen dos (2) variables claves:

- Decisiones efectivas: entendidas como el proceso lógico a través del cual un mandatario territorial y/o su equipo de gobierno, emprenden cursos de acción fundamentados, oportunos y responsables, que les permitan ser cada vez más efectivos en el ejercicio de sus funciones y competencias.
- Habilidades individuales: las cuales comprenden todos aquellos conocimientos, destrezas y/o condiciones disciplinares, que los servidores públicos requieren para aplicar de forma profesional distintas herramientas de gobierno y gerencia pública en el nivel territorial.

Por otra parte, el nivel de Tecnologías administrativas aplicadas se subdivide en (4) cuatro variables claves:

- Procesos y procedimientos: definidos como aquellos marcos formales e institucionalizados al interior de la entidad territorial, que permiten conocer la manera de operativizar, controlar y mejorar continuamente la ejecución de los diferentes asuntos o competencias del gobierno territorial.
- Sistemas de información: referidos a las bases de datos y/o plataformas informáticas propias que soportan el análisis de datos al interior de una entidad territorial, a partir de información actualizada, veraz y confiable para la toma de decisiones.
- Métodos y metodologías: compendio de paradigmas, lineamientos y herramientas técnicas a partir de los cuales una entidad territorial realiza sus distintos procesos, tanto en el marco legal de sus competencias, como en los diferentes asuntos que devienen de las políticas pública nacionales con incidencia en el territorio.
- Estructura organizacional: entendida como los distintos tipos de organización interna y los perfiles que una entidad territorial define, revisa y profesionaliza constantemente, con el fin de obtener el máximo nivel de racionalidad administrativa en el cumplimiento de sus funciones y competencias.

Frente al nivel de Capacidad de agencia gubernamental, este se subdivide en tres (3) variables clave:

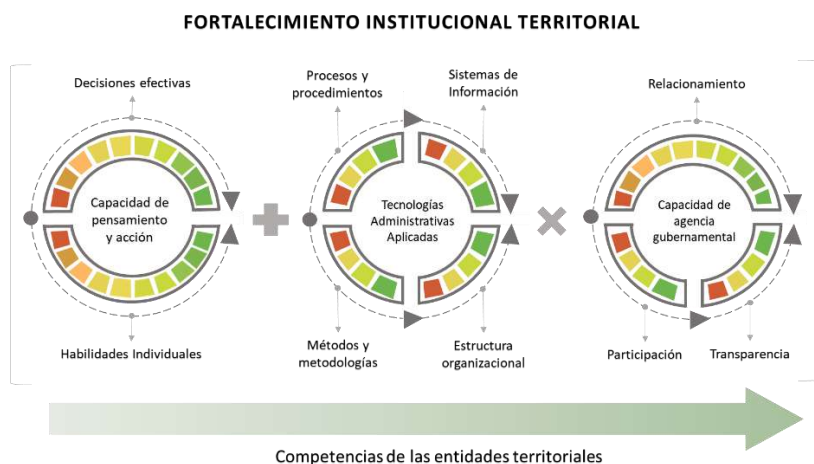
- Relacionamiento: el cual comprende los distintos escenarios de gestión y/o asocio en los que participa una entidad territorial, y en donde, además, obtiene beneficios concretos para aumentar sus posibilidades de resultado en las funciones y competencias que tiene a cargo.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

- **Participación:** referida a la herramientas y espacios que dispone la entidad territorial para que distintos actores del desarrollo, y en especial, la ciudadanía organizada, pueda conocer, aportar e incidir en las decisiones del gobierno territorial.
- **Transparencia:** entendida como una forma de relacionamiento abierto y responsable entre el gobierno local y la ciudadanía. En el cual, los mecanismos de control social, la rendición de cuentas y la comunicación permanente son la base para el mejoramiento continuo de las entidades territoriales.

Finalmente, los niveles de capacidad se encuentran mediados o de una manera directa deben orientarse al logro de las funciones y competencias que tienen a cargo las entidades territoriales. De esta manera, por ejemplo, si de lo que se trata es de mejorar el ciclo de la planeación territorial, lo primero que debe preguntarse un “diseñador” de acciones de fortalecimiento institucional territorial, sería: ¿Cuáles son las funciones y competencias que una entidad territorial debe cumplir en materia de planeación? A lo cual, seguiría entonces la estimación de cada una de las variables en los distintos niveles de capacidad, que al final del ejercicio, deberían permitir un comparativo entre la efectividad en el cumplimiento de las competencias en planeación vs. el estado de las variables de capacidad con las que una entidad territorial cuenta para desarrollar dichas competencias.

De tal manera que de manera gráfica podría verse de la siguiente forma:



De esta manera la generación de capacidades que se busca a través de Gobierno al plan, involucra: (a) implementación y/o ajustes a los instrumentos y rutinas de los sistemas de seguimiento del plan de desarrollo municipal; (b) articulación de la información producto del seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal (PDM), con las fases de la ruta de inversión pública; (c) análisis entre el cumplimiento físico y financiero del PDM con otros instrumentos, tales como los proyectos de inversión y las herramientas de planeación financiera, como Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y plan financiero; (d) generación de orientaciones técnicas para ajustes al Plan de Desarrollo Municipal; (e) instrucciones de cómo reportar al Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia (SIEE); (f) fortalecimiento en los procesos de formulación, registro y viabilización de proyectos, en el marco de la implementación del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP); y (g) segundo operativo de MIGESTION¹ con el fin de diagnosticar el estado de la entidad territorial en las diferentes fases de gestión pública local: planeación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación; lo anterior para ajustar la asistencia técnica brindada por el DNP con las necesidades de los municipios. h) apoyo la revisión y ajuste de los cuestionarios de las

¹ MIGESTION es una herramienta suministrada por Banco Mundial, que tiene como objetivo servir para adelantar autodiagnósticos en las entidades territoriales en el marco de la gestión pública local.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

políticas que son competencia del DNP en MIPG; i) revisión y análisis de preguntas que conforman el autodiagnóstico de MIPG en comparación con la herramienta MIGESTION con el fin de proponer un instrumento unificado para evaluar la gestión institucional en los territorios; j) Construcción de propuesta base para el proceso de focalización y priorización de los municipios a los que se debe brindar asistencia técnica k) proyección de propuesta de procesos y procedimientos para unificar llegada a territorio l) Apoyo en la aplicación de la herramienta piloto de tablero de control para mandatarios del Banco Mundial m) acompañamiento y trabajo en campo para la realización de las mesas departamentales para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 -2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y las audiencias públicas de dicho plan. (Véase Anexo 1)

Así mismo y teniendo en cuenta la experiencia obtenida en el primer semestre de 2020 y los efectos que ha generado la pandemia por COVID 19 en el ciclo de la gestión pública, particularmente en el aspecto presupuestal, de formulación y ejecución de los planes de desarrollo, se identificó la necesidad de vincular unas actividades orientadas a fortalecer el esquema de asistencia técnica, dirigido principalmente a acompañar técnicamente a las Entidades Territoriales en la transición entre la forma de elaboración y presentación de la programación presupuestal utilizada hasta el 2020 y el nuevo esquema de Clasificación Presupuestal establecido en el Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales (CCPET) de que trata la resolución 3832 de 2019 del Ministerio de Hacienda; así como, las actividades previas en materia de acompañamiento que se requieren para que las Entidades Territoriales acojan tales habilidades y capacidades en materia de dichos cambios en el esquema de ejecución de sus planes.

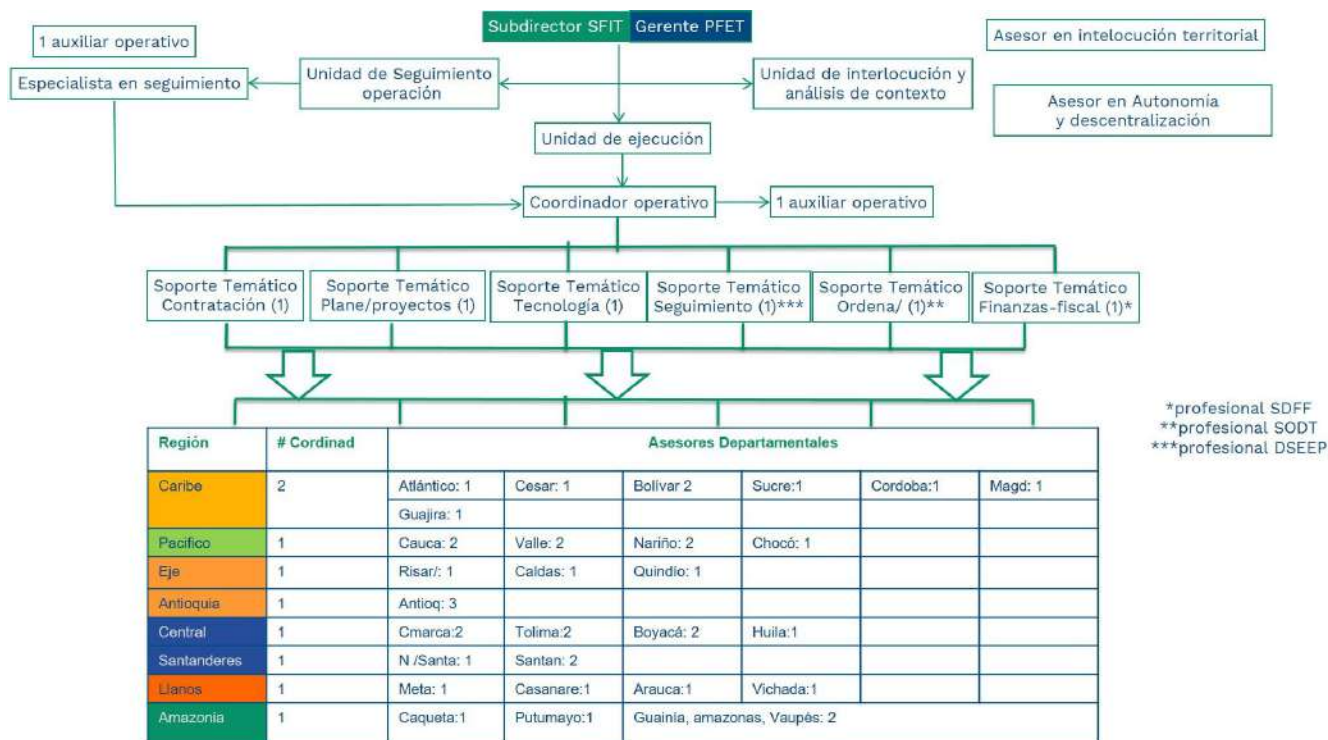
De igual manera, se hace necesario que los asesores acompañen y fortalezcan su accionar en aspectos orientados a ajustar sus proyecciones presupuestales a raíz de los últimos eventos que afectan las diferentes rentas y fuentes de financiación de los territorios. Es por ello, que se considera indispensable vincular las actividades que se relacionan a continuación: a) acompañar a las Entidades Territoriales en la homologación del Catálogo de Inversión Pública para los territorios, contemplando la información consignada en el KPT y el catálogo expedido por la DIFP; b) establecer estrategias de acompañamiento diferencial para que las Entidades Territoriales acojan las disposiciones que en materia presupuestal se han generado en el marco de la pandemia COVID-19, articulando con los instrumentos de planificación financiera y presupuestal, entre ellos el plan indicativo y armonización presupuestal; c) brindar acompañamiento técnico en la actualización del Marco Fiscal de Mediano Plazo de las administraciones municipales, a partir de los diferentes lineamientos sectoriales generados en el marco de la Pandemia, principalmente en el aspecto presupuestal; d) brindar asistencia técnica a las Entidades Territoriales en el marco de la transición de la programación presupuestal vigente a 2020 y los nuevos clasificadores presupuestales definidos para las entidades territoriales por la Resolución n.º 3832 de 2019.

Es por ello que, para proveer la asistencia técnica a las entidades territoriales en temas puntuales de su gestión, se requiere de un equipo de cuarenta (40) consultores que tenga experiencia preferiblemente en administración pública, en acompañamiento y apoyo a las administraciones territoriales, para implementar acciones que permitan mejorar las capacidades de la administración pública local; en todos los municipios y gobernaciones focalizadas por el Proyecto de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales, que de acuerdo a la meta establecida por el Documento CONPES 3765 de 2013, deberán sumar 300 al finalizar la vigencia 2021. (Véase Anexo 1) y nueve Coordinadores Regionales encargados de alinear la estrategia de Asistencia Técnica en cada una de las zonas asignadas. Ver ilustración 4.

Por otra parte, la consultoría responde a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de las entidades territoriales focalizadas a través de la provisión de asistencia técnica en terreno en las diferentes áreas de la gestión pública y de, manera especial, en las áreas de planeación, inversión pública y seguimiento como temáticas estratégicas para el DNP y el PFET. (Véase Anexo 1)

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

De igual forma, la estrategia Gobierno al plan sobre la cual se requiere la vinculación de consultores, cuyo rol y operación están ordenados de acuerdo a la siguiente estructura de operación. Ilustración 4. Estructura organizacional



En consecuencia, los consultores objeto de los presente términos de referencia se refieren a la línea de Asesores Territoriales Departamentales (que se identifican en el gráfico anterior), los cuales serán distribuidos de acuerdo con la focalización de municipios.

Finalmente, es preciso indicar, que, el Consultor apoyará al PFET en la ejecución de los productos de servicios de asistencia técnica, servicios de información implementados, documentos de lineamientos técnicos y documentos metodológicos, los cuales se encuentra ubicados en el Plan de acción de 2020. Así mismo, como resultado del ejercicio de Planeación Estratégica adelantado por el DNP, se enmarca en las acciones tendientes al desarrollo de ejes estratégicos, objetivos institucionales y resultados estratégicos para la vigencia 2020, los siguientes: i) Incrementar la productividad pública y privada y (ii) Promover la Descentralización y el Desarrollo Regional. Particularmente, a través de la interacción con los mandatarios, la asistencia técnica territorial y la operación del DNP en el territorio con la puesta en marcha de acciones tendientes a lograr una planeación territorial de largo plazo, que procuren un desarrollo regional más igualitario y equilibrado, orientado a disminuir los conflictos socioeconómicos, y avanzar hacia la convergencia en las condiciones de desarrollo regional.

ALCANCE

La consultoría se enmarca en el Componente 3 del Proyecto: "Acompañamiento y asistencia técnica a las entidades territoriales", en virtud del cual se brindará, apoyo a las entidades territoriales en temas puntuales de su gestión.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

El programa de fortalecimiento de entes territoriales espera que la incorporación del grupo de trabajo que desarrollara el objeto contractual descrito más adelante permita implementar el esquema de asistencia técnica a los territorios seleccionados en las diferentes áreas de su gestión: (i) planeación, (ii) gestión administrativa, (iii) gestión fiscal y financiera, y (iv) monitoreo y evaluación. Así mismo, se espera que los asesores territoriales apoyen y retroalimenten tanto técnica, como operativamente el esquema de asistencia técnica que se cree en el marco del Proyecto,

OBJETO

Apoyar al Proyecto de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales (PFET), en las acciones y actividades para la provisión de asistencia técnica en terreno a las administraciones municipales y departamentales en las diferentes áreas de la gestión pública.

ACTIVIDADES

El consultor realizará como mínimo las siguientes actividades:

1. Apoyar al Proyecto de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales (PFET) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), en la implementación de la estrategia integral y diferenciada de asistencia técnica territorial del DNP, para las diferentes áreas del ciclo de gestión territorial.
2. Apoyar la implementación de los proyectos pilotos de herramientas e instrumentos para la disrupción en los procesos de fortalecimiento de capacidades en los entes territoriales en el ciclo de la gestión pública.
3. Brindar asistencia técnica tanto en gobernaciones como en municipios de las áreas focalizadas, en el ciclo de la gestión pública de acuerdo a las directrices dadas por el supervisor del contrato y el esquema de intervención definido para la estrategia Gobierno al plan.
4. Realizar y coordinar la gestión para el desarrollo de la estrategia Gobierno al Plan con la gobernación y municipios asignados.
5. Realizar un diagnóstico de identificación de capacidades a fortalecer en los entes territoriales asignados, acorde a la metodología establecida por el DNP.
6. Realizar un plan de trabajo para el proceso de formulación del Plan de Desarrollo, así como de las capacidades que requiera desarrollar el ente territorial en función de la ejecución del plan de desarrollo y de las competencias del ente territorial, este proceso debe involucrar las diferentes instancias y autoridades de planeación.
7. Realizar reuniones de coordinación con el equipo de gobierno de las nuevas administraciones municipales, departamentales concejos municipales e instancias de participación para la puesta en marcha de la estrategia de Gobierno al plan.
8. Asesorar a las administraciones municipales en la formulación del plan de desarrollo, de instrumentos de gestión pública, así como de la implementación de procesos de fortalecimiento para la generación de capacidades.
9. Una vez aprobado el Plan de Desarrollo, acompañar y asesorar el proceso de despiece o programación para la ejecución del plan de desarrollo
10. Una vez aprobado el Plan de Desarrollo, acompañar y asesorar el proceso de diseño del sistema de seguimiento y monitoreo al Plan de Desarrollo en coordinación con las autoridades de los municipios asignados.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

11. Implementar mecanismos operativos y técnicos para que las entidades territoriales adelanten los procesos de monitoreo y seguimiento y elaboren los informes al respecto.
12. Apoyar la articulación del proceso de seguimiento y monitoreo con los ejercicios de rendición pública de cuentas y control político del concejo municipal.
13. Apoyar al DNP en actividades que se requieran desarrollar en el ente territorial, en el marco del fortalecimiento de capacidades y en el ciclo de la gestión pública.
14. Acompañar a las Entidades Territoriales en la homologación del Catálogo de Inversión Pública para los territorios, contemplando la información consignada en el KPT y el catálogo expedido por la DIFP.
15. Establecer estrategias de acompañamiento diferencial para que las Entidades Territoriales acojan las disposiciones que en materia de presupuestal se ha generado en el marco de la pandemia COVID -19, articulando con los instrumentos de planificación financiera y presupuestal, entre ellos plan indicativo y armonización presupuestal.
16. Brindar acompañamiento técnico en la actualización del Marco Fiscal de Mediano Plazo de las administraciones municipales, a partir de los diferentes lineamientos sectoriales generados en el marco de la Pandemia, principalmente en el aspecto presupuestal.
17. Brindar asistencia técnica a las Entidades Territoriales en el marco de la transición de la programación presupuestal vigente a 2020 y los nuevos clasificadores presupuestales definidos para las entidades territoriales por la Resolución 3832 de 2019.
18. Participar en los comités e instancias de decisión de acuerdo con las directrices que se determinen por el supervisor del contrato.
19. Realizar los viajes y desplazamientos nacionales que se requieran para el cumplimiento del objeto del contrato, conforme solicitud del supervisor.
20. Apoyar al DNP en las actividades para la implementación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, protección de datos, participación y servicio al ciudadano, en el marco de su objeto contractual.
21. Atender los lineamientos y políticas generales del Sistema de Gestión de Calidad definidos por el DNP que se relacionen con el objeto del contrato.
22. Cumplir las demás actividades relacionadas con el objeto del contrato que sean acordadas con el supervisor

INFORMES

El consultor se obliga a presentar informes mensuales, uno (1) por cada mes o fracción de mes de ejecución contractual, con la descripción de las actividades detalladas al finalizar cada periodo de ejecución de la consultoría, dentro de los 10 días hábiles siguientes a la culminación de cada uno de los periodos objeto de pago.

En caso de terminación anticipada del contrato, el consultor deberá notificar al supervisor del contrato dicha situación con

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

mínimo veinte (20) días hábiles de anticipación. Será prerequisite para el pago la entrega de los informes que correspondan, de acuerdo con el periodo de tiempo transcurrido y con las fechas establecidas en el contrato para su entrega. Adicionalmente, el consultor deberá hacer entrega de los archivos que correspondan en medio magnético y/o físico.

Si a juicio del supervisor del contrato existieran modificaciones o aclaraciones que deban hacerse a los informes establecidos como obligación del Consultor, éste tendrá que realizarlas, y sólo hasta el momento en que se incluyan y tengan el visto bueno del supervisor se considerará entregado en debida forma.

CONFIDENCIALIDAD

Toda información obtenida por el consultor, así como sus informes y los documentos que produzca, relacionados con la ejecución de su contrato, deberá ser considerada confidencial, no pudiendo ser divulgados sin autorización expresa por escrito del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

DURACIÓN

El plazo de ejecución del contrato será hasta el 31 de diciembre de 2020 y se contará a partir de la fecha de firma del Acta de Inicio, previo cumplimiento de requisitos de perfeccionamiento y ejecución.

VALOR

El valor estimado del contrato de consultoría es hasta por la suma de **SETENTA Y SEIS MILLONES SETECIENTOS VEINTIDOS MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO PESOS M/CTE. (\$76.722.488)** de los cuales **SETENTA Y UN MILLONES SETECIENTOS VEINTIDÓS MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO PESOS M/CTE. (\$71.722.488)**, incluidos todos los tributos a que haya lugar corresponden a honorarios fijos y hasta **CINCO MILLONES DE PESOS M/CTE. (\$5.000.000)**, corresponden a honorarios variables.

PAGOS

Se establecen hasta **SEIS (6)** pagos mensuales vencidos cada uno por valor de **ONCE MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL SETECIENTOS CUARENTA Y OCHO PESOS M/CTE. (\$11.953.748)**, incluidos todos los tributos a que haya lugar, o proporcionales por fracción de mes ejecutado a razón diaria de **TRESCIENTOS NOVENTA Y OCHO MIL CUATROCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS M/CTE (\$398.458)**, previa entrega y aprobación del respectivo informe de actividades por parte del supervisor del contrato.

Los gastos por desplazamiento se cancelarán mensualmente de acuerdo con los viajes que el consultor realice en el periodo respectivo o mes cuyo desembolso se solicita, según las tarifas establecidas en la fijación de escala de viáticos que determina el DNP, previo visto bueno del supervisor.

En caso, que el consultor seleccionado resida en el lugar en que se prestarán los servicios, se reconocerán solo aquellos desplazamientos a zonas diferentes a la establecida para la ejecución del contrato.

Los informes, soportes de los pagos mensuales, deberán contener, adicionalmente al respectivo informe de gestión y/o de actividades, la relación de las visitas realizadas en el periodo, con su duración y valores respectivos, adjuntando los informes de visita en el formato correspondiente.

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

En todo caso los desplazamientos deberán ser previamente autorizados por el Supervisor del presente contrato. Se aclara que el valor de las visitas que apruebe el Supervisor no podrá ser superior al valor total estimado en estos términos. Si el proyecto requiere visitas que superen este valor, se deberá previamente realizar una adición que las contemple.

El transporte aéreo será suministrado por ENTerritorio a través del Contrato Interadministrativo n.º 2150282, con cargo a los recursos del proyecto, previo cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos en los procedimientos, guías, resoluciones y circulares internas.

El transporte terrestre o fluvial ordinario se encuentra contemplado dentro del valor de honorarios variables establecido para el contrato.

La aprobación de desembolsos por parte de ENTerritorio, se hará a través del Gerente del Contrato interadministrativo n.º DNP OR 060 -2015 (No. 215082 para ENTerritorio) o quien haga sus veces, el cual se encargará de aprobar las solicitudes de pago efectuadas por el contratista con fundamento en la aprobación y recibo a satisfacción previa de los informes por parte de la supervisión técnica del contrato.

PERFIL

Se requiere que el consultor cumpla con el siguiente perfil mínimo:

1. **Título Profesional:** En alguna de las siguientes áreas del conocimiento: (i) Ciencias Sociales y Humanas, (ii) Ingeniería o Arquitectura o Urbanismo, (iii) Economía o Administración o Contaduría.
2. **Título Postgrado:** En la modalidad de maestría .
3. **Experiencia Profesional:** Cincuenta (50) meses.
4. **Experiencia Relacionada:** Cuarenta (40) meses de experiencia en algunos de los siguientes temas: asistencia técnica en procesos de estructuración, formulación, coordinación, seguimiento, investigación y/o evaluación de procesos, programas, políticas, estrategias, indicadores, guías, herramientas y/o lineamientos para el mejoramiento de la gestión de entidades públicas y/o privadas (los cuales pueden estar contenidos dentro de la experiencia profesional).

El cumplimiento del perfil mínimo habilita al consultor para ser considerado en el proceso de contratación de la consultoría.

Se podrán realizar equivalencias de acuerdo con la Tabla de Honorarios del DNP La experiencia para estas equivalencias debe ser adicional a la establecida en el numeral 4.

La experiencia relacionada en la hoja de vida y base del perfil debe estar sustentada y coincidir con los certificados expedidos por la entidad contratante, especificando las funciones realizadas, actividades o productos, fecha de ingreso y retiro. La experiencia se contará de acuerdo con lo establecido en el artículo 229 del Decreto Ley 019 de 2012², a excepción de los ingenieros a quienes se aplica la Ley 842/2003³ y el cálculo de la experiencia se hará a partir de la expedición de matrícula profesional.

Las certificaciones podrán ser solicitadas de forma previa a la elaboración del contrato. En caso de que el candidato

² Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública

³ Por la cual se modifica la reglamentación del ejercicio de la ingeniería, de sus profesiones afines y de sus profesiones auxiliares, se adopta el Código de Ética Profesional y se dictan otras disposiciones

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

seleccionado no las presente, o las mismas no coincidan con lo establecido en la hoja de vida, se procederá a terminar la negociación.

SUPERVISOR

La supervisión será efectuada por el Gerente del Proyecto de Fortalecimiento de Entidades Territoriales (PFET) del DNP o a quien este designe, de conformidad con el Manual Operativo del Proyecto y el Manual de Contratación del DNP o Enterritorio, según corresponda.

CONFLICTO DE INTERESES - ELEGIBILIDAD

Para efectos de la decisión de participar en el proceso de selección y/o aceptación de la contratación, los candidatos deberán tener en cuenta las causales de conflicto de interés y elegibilidad establecidas en el Código de Integridad del DNP, en las Normas de Selección y Contratación de Consultores con Préstamos del BIRF, Créditos de la AIF & Donaciones por Prestatarios del Banco Mundial en los numerales 1.9 y del 1.11 al 1.13 (Normas Enero 2011), los cuales podrán ser consultados en la página Web:

http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLs_Spanish_Final_Jan2011.pdf

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SUBDIRECCI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/CODIGO%20MEDIA%20CARTA.pdf>

CONTINUIDAD DE SERVICIOS POSTERIORES

El proyecto Fortalecimiento de las Entidades Territoriales, préstamo BIRF 8320-CO contempla una intervención continua en el territorio hasta el año 2021, en este sentido dentro del mismo existen tareas que por su naturaleza implican continuidad en su desarrollo, se espera que la consultoría planteada en estos términos de referencia tenga continuidad de servicios durante la ejecución del proyecto.

El DNP aclara que si una vez vencido el contrato, la necesidad de contar con un consultor con estas características persiste, el DNP podrá aplicar la causal de contratación directa consagrada en Normas para la Selección y Contratación de Consultores con préstamos del BIRF y Créditos de la AIF, de enero de 2011.

REQUERIMIENTOS PREVIOS A LA FIRMA DEL CONTRATO

Los siguientes documentos deben ser presentados a la firma del contrato:

- ✓ Hoja de Vida en formato de la Función Pública (SIGEP), debidamente actualizada y firmada.
- ✓ Soportes de formación académica (copias diplomas de bachiller, profesional, postgrado, otros)
- ✓ Copia certificaciones de experiencia laboral (deben coincidir con la relacionada en la Hoja de Vida)
- ✓ Copia del RUT actualizado.
- ✓ Copia de Tarjeta Profesional vigente.
- ✓ Copia Libreta Militar (Hombres) o certificación la oficina de la Jefatura de reclutamiento de las Fuerzas Militares de Colombia a través del siguiente link: <https://www.libretamilitar.mil.co/Modules/Consult/MilitarySituation>. (Hombres)

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES - PRÉSTAMO 8320-CO TÉRMINOS DE REFERENCIA

- ✓ Certificado de Antecedentes de la Tarjeta Profesional actualizado.
- ✓ Solicitud de Vinculación, Clientes, FORMATO DE VINCULACIÓN FAP 801 (Versión para diligenciar en línea). En el siguiente link pueden ubicar el formato para ser diligenciado en línea: <http://www.ENTerritorio.gov.co/portal/page/portal/WebSite/ENTerritorio/AtencionalCiudadano/TramitesServicios/FormatosRequeridos>
- ✓ Certificación Cuenta Bancaria reciente, la cual debe corresponder a la registrada en el FAP801
- ✓ Copia Cédula de Ciudadanía
- ✓ Examen Médico Ocupacional vigente
- ✓ Copia de Afiliación vigente al Sistema de Seguridad Social en Salud y Pensión o último recibo de pago
- ✓ Pacto de Integridad debidamente diligenciado y firmado