

DIAGNÓSTICO ESQUEMAS ASOCIATIVOS TERRITORIALES 2022

Dirección de Ordenamiento Territorial

Subdirección de Ordenamiento Territorial

Departamento Nacional de Planeación
asociatividad@dnp.gov.co



Contenido

INTRODUCCIÓN	2
METODOLOGÍA.....	3
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	6
1. Dimensión de Planeación	6
1.1 Estrategia.....	7
Figura 1. Avance en formulación de los Planes Estratégicos en su versión definitiva por ítem.	8
Figura 2. Seguimiento a la ejecución de los Planes Estratégicos preliminares	9
1.2 Planeación	9
2. Dimensión Gestión Financiera.....	10
2.1 Sistemas de Información	10
Figura 3. Uso del SUIFP Territorial para la administración de recursos por parte de los EAT	11
2.2 Gestión presupuestal	11
Figura 4. Caracterización del presupuesto y ejecución 2021	13
Figura 5. Recibo de aportes de las entidades territoriales por parte de los Esquemas Asociativos Territoriales	14
2.3 Diversificación de fuentes	14
Figura 6. Caracterización de recursos de los EAT vigencia 2021	15
3. Dimensión Gestión Administrativa.....	15
3.1 Talento humano	15
Figura 7. Fuente de financiación de la planta personal	16
3.2 Funcionamiento del EAT.....	16
Figura 8. Estructura de procesos por tipo de EAT.....	17
3.3 Conformación	18
Figura 9. Año de constitución por tipo de Esquema Asociativo Territorial.....	18
4. Dimensión Resultados de Operación y Gestión	19
4.1 Resultados	19
Figura 10. Proyectos ejecutados por Esquemas Asociativos por tipo de recurso 2021.....	20
Figura 11. Distribución por sector de los proyectos ejecutados por Esquemas Asociativos.	21
5. Dimensión Gobierno Abierto	22
5.1 Participación.....	22
5.2 Transparencia.....	23
Figura 12. Rendición de cuentas por tipo de Esquema Asociativo Territorial vigencia 2021.	23
6. Conclusiones generales	24
7. Bibliografía.....	26



INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los resultados del primer diagnóstico realizado por la Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial del Departamento Nacional de Planeación (DNP), a los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT), pasado un año de la expedición del Decreto 1033 de 2021 mediante el cual se reglamentó entre otros el Sistema de Registro de EAT. Este diagnóstico se desarrolló con dos objetivos principales; por un lado, analizar aspectos relacionados con el funcionamiento, gestión y organización de los esquemas registrados, que permitan desde el Gobierno nacional avanzar en el diseño y ejecución de una estrategia de acompañamiento y asistencia técnica coherente con las necesidades de los EAT. Por otro lado, los resultados de este diagnóstico se configurarán como la línea base para la implementación del instrumento de medición de los esquemas que se espera poner en funcionamiento el próximo año.

A partir de cinco (5) dimensiones definidas: *Planeación, Gestión de Recursos, Gestión Administrativa, Resultados de operación y gestión del EAT, Gobierno abierto*, se realiza por parte del grupo de asociatividad territorial del DNP, el análisis de las respuestas remitidas por los EAT que participaron de manera voluntaria en el proceso. En total, participaron 19 Esquemas Asociativos, con una mayor participación de asociaciones de municipios (con 9 respuestas) y áreas metropolitanas (con 4). Por su parte, 2 Provincias Administrativa y de Planificación, 2 Regiones De Planeación Y Gestión y 2 Regiones de Administración y Planificación diligenciaron el instrumento. Con lo anterior, puede considerarse que existe una alta representatividad de los datos recogidos, tomando en cuenta que a la fecha, en el Registro de Esquemas Asociativos Territoriales del Ministerio del Interior, hay 40 esquemas registrados.



METODOLOGÍA

Para el desarrollo del diagnóstico se diseñó un instrumento de registro de información digital (cuestionario) cuya base fueron 33 preguntas con opción de respuestas de selección múltiple, única respuesta y descripción. Estas preguntas se elaboraron a partir de una propuesta preliminar de instrumento de medición para Esquemas Asociativos Territoriales, diseñada por la Subdirección de Ordenamiento Territorial durante el año 2022¹. Algunas de las preguntas realizadas, debían ser sustentadas subiendo evidencias con las que el equipo pudiese constatar las respuestas dadas por el Esquema.

Si bien el objetivo del ejercicio consiste en construir un diagnóstico, los resultados serán insumo para la creación de una línea base del instrumento de medición, previo a su primera implementación estimada para el segundo semestre del año 2023. Dicho instrumento establece de manera preliminar unas dimensiones con sus respectivos dominios de análisis, a partir de los cuales se elaboró el cuestionario de diagnóstico implementado, cuyos resultados son objeto de este insumo.

Se estiman (5) dimensiones: planeación, gestión de recursos, gestión administrativa, resultados de operación y gestión del EAT, y gobierno abierto, los cuales a su vez contienen unos dominios de acuerdo con los elementos que se definieron como prioritarios a incluir en un primer momento. Para efectos de la presentación de este documento, la descripción tanto de las dimensiones como de los dominios se encuentra en el apartado de la presentación de resultados del diagnóstico para facilitar su comprensión y alcances. A continuación, se ilustran las respectivas dimensiones con los dominios definidos al interior de la Subdirección:

¹ Para el desarrollo de esta propuesta preliminar de instrumento de medición para los EAT se revisaron diferentes fuentes bibliográficas dentro de las que se destacan los productos de consultorías con aliados como la Agencia de Cooperación Alemana (DNP, 2020)(DNP, 2020), el Banco Mundial (2020) (2020), Unión Europea (EUROSOCIAL, 2022) (EUROSOCIAL, 2022), en los que además de encontrarse reiterativa la necesidad de contar con parámetros para medir a los EAT, se plantean algunas bases para la propuesta del índice. Adicionalmente la revisión de artículos sobre el análisis de la cooperación municipal para mejorar las capacidades de gobernanza (Silva & Teles, 2018), y un informe sobre la asociación de municipalidades en América Latina (López, 2006). Asimismo, se realizó la revisión de la construcción metodológica y operación de otros índices y sistemas de seguimiento y evaluación. Dentro de estos se destaca el Sistema de Evaluación de las Iniciativas clúster desarrollado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Red Cluster Colombia, 2022) (Red Cluster Colombia, 2022), el Índice de Ciudades Modernas del Observatorio de Ciudades del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022) (DNP, 2022), la Medición de Desempeño Institucional que realiza el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2022) (DAFP, 2022), el Sistema de Evaluación por Puntajes para los proyectos susceptibles de financiarse con el Sistema General de Regalías.



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

DIMENSIONES	DOMINIOS	NÚMERO DE PREGUNTAS
Planeación	Estrategia	2
	Planeación Institucional	2
Gestión Financiera	Sistemas de información	1
	Gestión presupuestal	7
	Diversificación de fuentes	2
Gestión Administrativa	Gestión del talento humano	4
	Funcionamiento del EAT	4
	Conformación del EAT	4
Resultados de operación y gestión	Resultados	4
Gobierno Abierto	Participación	1
	Transparencia	2

A partir de las dimensiones y dominios, se diseñó el cuestionario en el que se exploraron diferentes herramientas existentes como el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) liderado por Función Pública, además de los insumos analizados en el marco de la elaboración de la propuesta elaborada para el instrumento de medida de los Esquemas Asociativos. Durante el proceso de elaboración del cuestionario se realizó un ejercicio piloto con cuatro EAT, Área Metropolitana de Barranquilla, Área Metropolitana Centro Occidente, Asociación de Municipios Pueblos de Occidente, Asociación de Municipios de la Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, RAP Pacífico, para analizar la claridad de las preguntas, el enfoque y demás, sobre los cuales se recibieron comentarios y sugerencias que fueron parte de los ajustes realizados al diagnóstico.

De igual forma se socializó con el Ministerio del Interior, Función Pública y la ESAP, la iniciativa por parte del DNP para realizar el diagnóstico, y se compartió el documento base del instrumento de medida aclarando que la línea base previa a la implementación de esta herramienta sería el diagnóstico por desarrollar durante este segundo semestre del año 2022. No se recibieron comentarios sobre el documento, solo algunas consideraciones sobre las modificaciones que se van a realizar en el FURAG y las acciones pendientes por desarrollar en el marco de la definición de asuntos organizacionales y de capacidades de los EAT.

Este cuestionario se remitió el 13 de octubre mediante un comunicado oficial a los 40 EAT registrados ante el Ministerio del Interior con corte al 10 de octubre, en el que se explicó el alcance de la solicitud de la información y la colaboración para la participación misma del EAT dado que se trató de un ejercicio voluntario y no se podía establecer obligatoriedad en su desarrollo. En esta solicitud se remitieron la totalidad de preguntas indicando el tipo de respuesta y las evidencias requeridas en el caso de las preguntas que se estimó necesario. El oficio contenía el enlace para contestar el cuestionario y un enlace con único acceso al EAT en el que por carpetas cargaría la información, se estableció como plazo el 15 de noviembre del presente año para responder el cuestionario y cargar las evidencias.



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

La solicitud de esta evidencia en varias de las preguntas contempladas se realizó con el propósito de desarrollar un análisis detallado por parte del equipo de asociatividad, y de esta manera, más allá de corroborar la veracidad de las respuestas, se identificarán hallazgos relevantes.

El formulario del cuestionario con corte a 15 de noviembre del presente año reportó un total de 19 respuestas, sin embargo, es importante precisar que se recibieron dos oficios de EAT al respecto, uno por parte de una provincia en Antioquia en la que se indicaba que al año 2021 no habían iniciado operación durante la vigencia 2021, y por tanto no podían responder el cuestionario. Por otra parte, un oficio remitido por una asociación de municipios enviado el 16 de noviembre con un archivo formato pdf en el que el esquema respondió el cuestionario sin adjuntar evidencia alguna. Por tanto, las respuestas que este EAT remitió se leyeron y se tuvieron en cuenta en el desarrollo de las conclusiones generales del diagnóstico, pero no hicieron parte del objeto de análisis estadístico que se presentará a continuación.

Tipo	Nombre del Esquema Asociativo Territorial
AMETROPOL	Área Metropolitana De Cúcuta
AMETROPOL	Área Metropolitana De Valledupar
AMETROPOL	Área Metropolitana De Barranquilla
AMETROPOL	Área Metropolitana Centro Occidente
ASOMUN	Asociación De Municipios Del Catatumbo, Provincia De Ocaña Y Sur Del Cesar - Aso municipios
ASOMUN	Asociación De Municipios Pueblos De Occidente
ASOMUN	Asociación De Municipios Del Departamento Del Atlántico
ASOMUN	Asociación De Municipios Del Pacífico Sur Colombia
ASOMUN	Asociación De Municipios Del Centro Del Tolima - Asocentro Del Tolima
ASOMUN	Asociación Supra departamental De Municipios De La Región Del Alto Patía "Asopatía"
ASOMUN	Municipios Asociados Del Cauca - Mascauca
ASOMUN	Asociación De Municipios Del Occidente Antioqueño - Amoccidente
ASOMUN	Asociación Supra departamental De Municipios Para El Progreso "Asosupro"
PAP	Provincia Administrativa Y de Planificación- Pap- Del Agua, Bosques Y El Turismo
PAP	Provincia Administrativa Y De Planificación De La Paz En El Departamento De Antioquia
RAP	Rap-Eje Cafetero
RAP	Rap Pacífico
RPG	Región De Planeación Y Gestión Del Centro Del Valle "Rpg Cenvalle"
RPG	Región De Planeación Y Gestión Del Pueblo Zenú



Es importante precisar que para efectos de la presentación de los resultados de este diagnóstico no se realizarán aproximaciones específicas sobre cada esquema asociativo analizado dado que el alcance estimado en la invitación a participar dirigida a los esquemas estimó el desarrollo de un diagnóstico general. Sin embargo, se desarrollará una aproximación detallada con cada EAT durante el primer semestre el año 2023 a partir de las respuestas y evidencias reportadas, con el objetivo de avanzar en planes de mejora y una ruta de acompañamiento desde el Gobierno nacional para su fortalecimiento.

Este insumo será inicialmente compartido al interior del DNP, posteriormente a los EAT que voluntariamente participaron del proceso planteándoles el acompañamiento a realizar durante el próximo año, y de manera paralela se presentará y compartirá con las demás entidades del Gobierno nacional para acompañar esos procesos de fortalecimiento, a los actores interesados en general, los cuales podrán acceder al informe a través de la plataforma Kit de Asociatividad Territorial.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico por dimensiones a partir de los diferentes dominios y elementos descriptivos sobre el alcance de cada dimensión.

1. Dimensión de Planeación

Objetivo: Identificar elementos desarrollados por los EAT en el ejercicio de sus funciones, en los diferentes procesos de planeación realizados por la entidad, tiene como dominios: ***estrategia y planeación institucional***.

En el dominio *estrategia* se analizan elementos relacionados con el Plan Estratégico de los EAT, herramienta creada por el Decreto 1033 de 2021. Se pretende identificar el nivel de avance de los EAT en la formulación de sus planes en versión definitiva y el mecanismo que se está implementando para realizar seguimiento al plan preliminar en ejecución. El dominio *planeación institucional* analiza la planeación al interior del EAT a partir de la toma de decisiones y la ejecución de planes de acción.



1.1 Estrategia

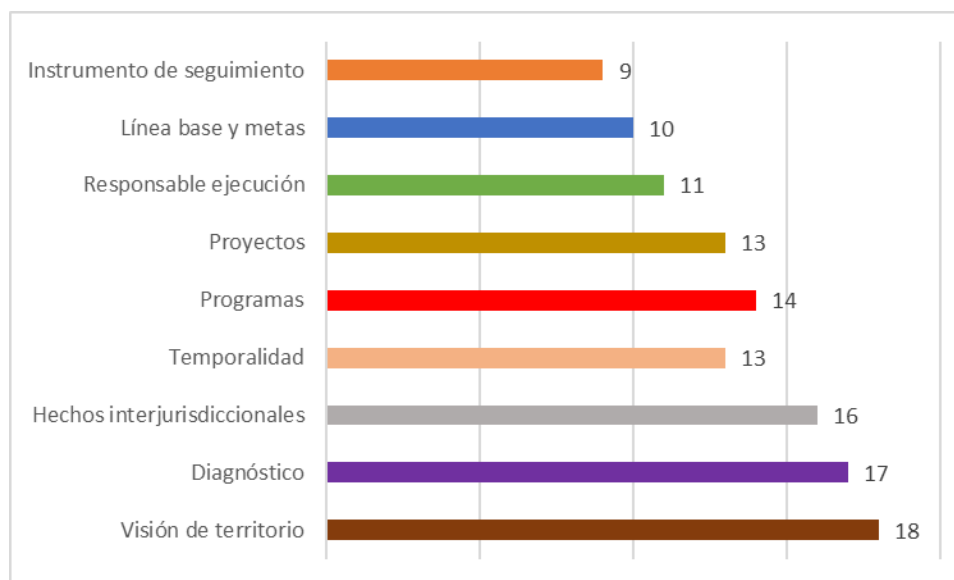
PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
1 Para conocer el avance en la formulación del Plan Estratégico en su versión definitiva por parte del EAT, seleccione los ítems sobre los cuales existe algún avance:	Selección múltiple	1 Diagnóstico integral territorial 2 Identificación definitiva de la visión y objetivos del EAT 3 Hechos Interjurisdiccionales definitivos Y ejes estratégicos 4 Vigencia del Plan Estratégico 5 Programas 6 Proyectos 7 Línea Base y metas: 8 Actor responsable de la ejecución del proyecto Instrumento de seguimiento del Plan Estratégico	Sin evidencia
2 ¿Existe un mecanismo de seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico en su versión preliminar mientras se adopta el Plan Estratégico en su versión definitiva?	Única respuesta	SI NO	Mecanismo de Seguimiento definido en Plan Preliminar o en otro instrumento.

La pregunta 1 estaba dirigida más que a generar una evidencia específica para el análisis, enviar una alerta a los EAT registrados sobre la presentación del Plan Estratégico en su versión definitiva. Si bien todos los que respondieron en el diagnóstico que ya cuentan con un registro expedido por el Ministerio del Interior, según el Decreto 1033 de 2021, los EAT tienen hasta 12 meses para presentar esta herramienta en versión definitiva, con unos criterios que deben ser verificados mediante concepto por el Departamento Nacional de Planeación. A la fecha, y pese a que los primeros registros fueron emitidos en diciembre 13 de 2021, solo se ha recibido una solicitud de concepto por parte de un EAT para su plan en versión definitiva, el cual fue devuelto para ajustes.

La opción de respuesta de selección múltiple relacionada a esta pregunta corresponde a los criterios establecidos por el Decreto en mención para la versión definitiva del Plan Estratégico. Al analizar los resultados del cuestionario, se encuentra que:

- ✓ De los 19 EAT que respondieron el cuestionario, 18 EAT (94.7%) manifiestan contar con una visión de territorio definitiva, y 17 (89.4%) respondieron que ya cuentan con el diagnóstico completo, mientras que sólo 10 indican contar con línea base y metas definidas en sus Planes Estratégicos, y solo 9 (47.3%) esquemas con instrumento de seguimiento.

Figura 1. Avance en formulación de los Planes Estratégicos en su versión definitiva por ítem.



Este resultado, más allá de reflejar que en teoría los EAT reconocen que deben presentar el Plan Estratégico en su versión Definitiva, y que de los participantes, al menos todos tienen definido alguno de los ítems dispuestos en el Decreto 1033 de 2021; los EAT tienen dificultad en la identificación de los actores “responsables” de los proyectos que están contemplando en el marco de sus Planes, así como los instrumentos de seguimiento. Situación que puede responder a varios escenarios: se están planteando proyectos que en su mayoría superan el alcance del EAT, y el proceso de identificar el rol del esquema en la ejecución de esos proyectos se dificulta. Por otro lado, se puede plantear que aún no hay consensos entre las juntas directivas de los EAT sobre los proyectos que están identificando.

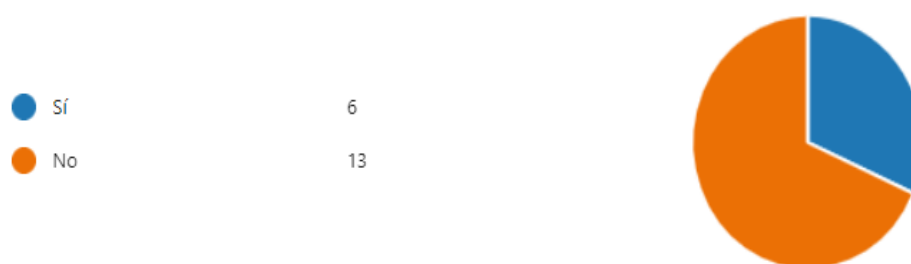
Al requerir por parte del DNP el diligenciamiento de una matriz desagregada con productos del catálogo presupuestal, así como sus metas para efectos de la revisión del Plan Estratégico en su versión definitiva, se puede estar presentando un grado de complejidad para el EAT puntualizando los programas y proyectos que se habían identificado de manera preliminar.

La pregunta 2 se realizó con el objetivo de identificar si los EAT están realizando seguimiento a la ejecución de sus planes estratégicos en su versión preliminar, se pedía al EAT realizar el cargue de evidencia del instrumento mediante el cual realizan esta acción. Según el Decreto 1033 de 2021, los EAT son responsables de realizar el seguimiento y revisión de la ejecución de los planes estratégicos. Al revisar las respuestas se encuentra que:

- ✓ Solo 6 de los 19 EAT encuestados (31,5%), contestaron que sí estaban realizando seguimiento a sus planes preliminares (Figura 1), de los cuales solo 4 cargaron la evidencia. De estos 4 EAT, uno cargó como evidencia la matriz del plan estratégico diseñada desde el equipo de Asociatividad, que si bien se presentó como una herramienta complementaria para la presentación de los Planes definitivos por parte

del DNP, el esquema adoptó la matriz como mecanismo de seguimiento. El propósito de la matriz es que el EAT pueda registrar de manera preliminar la información relacionada con los proyectos previo al cargue en la plataforma SUIFP Territorial del DNP.

Figura 2. Seguimiento a la ejecución de los Planes Estratégicos preliminares



De los 4 que cargaron alguna evidencia, 2 corresponden a Áreas Metropolitanas, dentro de lo que se destaca el cargue de informe de gestión por parte un Área Metropolitana, y una Asociación de Municipios, que carga el reporte de gestión en FURAG. Llama la atención que, si bien la pregunta hacía referencia a herramienta de seguimiento en la vigencia, estos dos EAT que reportan evidencia asociaron el insumo a los informes o reportes de gestión, los cuales se realizan no durante la vigencia sino posterior a su terminación.

- ✓ Se destaca el cargue del reporte del FURAG por parte de la asociación de municipios. Este hecho sugiere como se evidenció en el proceso de elaboración del cuestionario, que hay algunos EAT que están reportando información en el FURAG, práctica no muy común en la mayoría de los EAT.

1.2 Planeación

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
3 Las decisiones en el ejercicio de planeación se toman con base en:	Selección múltiple	Recomendaciones del equipo de trabajo interno. Resultados de las auditorías internas y externas. Resultados de la evaluación de la gestión financiera.	N/A
4 ¿El EAT cuenta con un plan de acción institucional?	Única respuesta	SI NO	Plan de Acción



Las preguntas 3 y 4 tenían como finalidad por un lado indagar sobre el tipo de insumos que se toman en cuenta para los ejercicios de planeación, y si el EAT utiliza un plan de acción de la institución. Al respecto se encontró lo siguiente:

- ✓ Frente a las opciones de respuesta de la pregunta 3, todos los EAT seleccionaron que las decisiones en el ejercicio de la planeación se toman basados en recomendaciones del equipo de trabajo interno. Solo 6 esquemas (31,5%) de los EAT seleccionaron las tres componentes: recomendaciones del equipo de trabajo interno, resultados de las auditorías internas y externas, y resultados de la evaluación de la gestión financiera.
- ✓ Respecto a la pregunta del plan de acción se identifica que solo 11 de los 19 esquemas (57,8 %) que contestaron tienen un plan de acción institucional. De estos 11 solo 8 esquemas (42,1 %) cargaron la información. Un EAT cargó el Plan Operativo Anual de Inversiones, situación que puede estar representando una confusión entre este instrumento y el Plan de Acción

2. Dimensión Gestión Financiera

Objetivo: Analizar aspectos del EAT para gestionar de manera adecuada los recursos que opera y diversifica sus fuentes de recursos para la ejecución de los proyectos y acciones estimados en su plan estratégico. Esta dimensión comprende tres dominios, **sistemas de información, gestión presupuestal y diversificación de fuentes.**

El dominio sistemas de información analiza si los EAT están haciendo uso del Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP) para la administración de sus recursos de inversión. Los EAT al ser entidades administrativas de derecho público están obligadas a realizar el manejo de recursos públicos a través de la plataforma dispuesta por el DNP. En gestión presupuestal se analizan aspectos relacionados con presupuesto y estados financieros del EAT durante la vigencia 2021. En cuanto a diversificación de fuentes se revisa si los EAT tienen fuentes alternas de recursos diferentes a las asociadas con los aportes de sus entidades territoriales.

2.1 Sistemas de Información

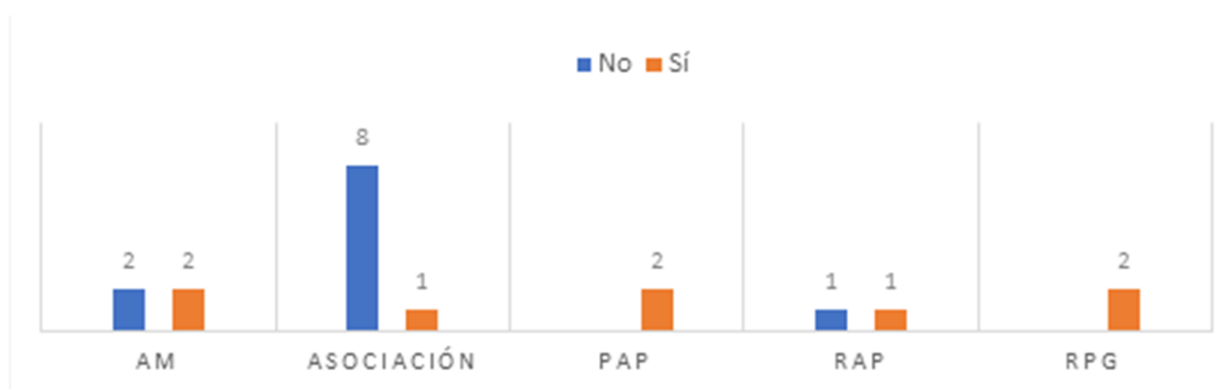
PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
5 ¿El EAT está utilizando el SUIFP Territorial para la administración de sus recursos de inversión?	Única respuesta	SI NO	Revisión en SUIFP Territorial



Frente a la pregunta 5 se encuentra que:

- ✓ EL 57,8%, 11 EAT (Figura 2), no utilizan SUIFP Territorial para la administración de sus recursos de inversión. Y al indagar frente al efectivo uso del sistema con el área encargada al interior del DNP se tiene que, solo 3 EAT (15,7 %) están haciendo uso efectivo de esta. Esta situación puede responder a que hasta el año pasado inició un proceso de difusión desde el DNP sobre la obligación de los EAT para utilizar esta plataforma, acompañado de una serie de capacitaciones y charlas realizadas durante esta vigencia a los esquemas explicando el uso y procesos del SUIFP.

Figura 3. Uso del SUIFP Territorial para la administración de recursos por parte de los EAT



2.2 Gestión presupuestal

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
6 En relación con el cierre contable para la vigencia 2021, ¿cuál fue el monto total de recursos ejecutados por el EAT?	Digitar cifra	\$\$\$	Presupuesto, Balance contable de cierre presupuestal vigencia 2021
7 ¿Cuál fue el monto total equivalente a los aportes (recursos financieros) de los miembros del esquema para la vigencia 2021?	Digitar cifra	\$\$\$	N/A
8 Si recibió aportes en especie por parte de las entidades miembro, indique la cifra de los aportes en especie realizados por los miembros del EAT (Estimar una cifra aprox.)	Digitar cifra	\$\$\$	N/A
9 Describa los aportes recibidos en especie	Describir		N/A



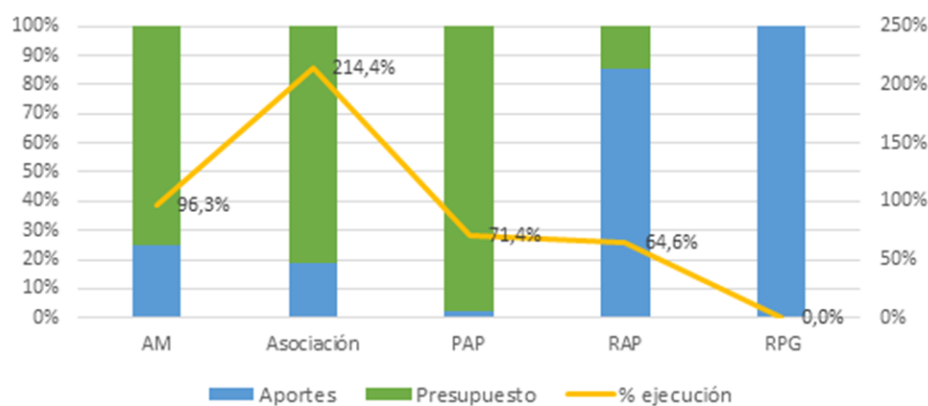
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

10 ¿El EAT recibió el total de los aportes de todas las entidades territoriales asociadas correspondientes a la vigencia 2021?	Única respuesta	SI NO	Adjunte listado discriminado de aportes por entidad asociada
11 ¿El EAT recibió aportes extraordinarios de entidades socias en la vigencia 2021? ¿Cuánto?	Única respuesta	SI NO	Adjunte el listado discriminado de aportes extraordinarios por entidad asociada

Las **preguntas de la 6 a la 11** están relacionadas con el presupuesto de los EAT y su ejecución, el propósito de este dominio es analizar la composición del presupuesto de los esquemas, revisar porcentajes de relación entre la totalidad del presupuesto y el rubro relacionado con los aportes de sus asociados, y la ejecución de recursos en cabeza del esquema asociativo. Como principal evidencia se solicitó el balance contable del cierre de la vigencia 2021. Al respecto se encuentra que:

- ✓ El 47,3% o 9 de los esquemas, pese a describir en cifras la información requerida, no reportan algún tipo de evidencia de presupuesto y ejecución.
- ✓ La suma del presupuesto de los 19 EAT que respondieron el diagnóstico es de \$152 mil millones de pesos para la vigencia 2021, mientras la ejecución presupuestal alcanza los \$161 mil millones de pesos en la misma vigencia. Situación que sugiere una eventual ejecución de recursos que no necesariamente fueron planeados en la elaboración inicial del presupuesto o la omisión de información de recursos que se están ejecutando.
- ✓ El tipo de esquema con mayor presupuesto son las Provincias Administrativas y de Planificación (PAP), las cuales promedian los \$21 mil millones de pesos. Le siguen las áreas metropolitanas (AM) con un promedio de \$20 mil millones de pesos, las regiones administrativas y de planificación (RAP) con \$3,4 mil millones de pesos, y las asociaciones de municipios con \$2,5 mil millones de pesos. Frente a las dos RPG que respondieron el cuestionario, solo una envió la evidencia por un monto total de \$194 millones de pesos.
- ✓ El esquema con mayor presupuesto con evidencia es el Área Metropolitana de Barranquilla llegando hasta los \$52 mil millones de pesos. Por el contrario, la de menor presupuesto es la RPG CENVALLE con \$194 millones de pesos.
- ✓ Las áreas metropolitanas ejecutaron en promedio el 96,2% de su presupuesto en el 2021. Las provincias administrativas y de planificación, y las regiones administrativas y de planificación tienen niveles de ejecución presupuestal similares, puesto que, alcanzaron el 71,3% y 64,6% respectivamente. Mientras que las regiones de planeación y gestión (RPG) no reportaron la ejecución presupuestal. (Figura 3)

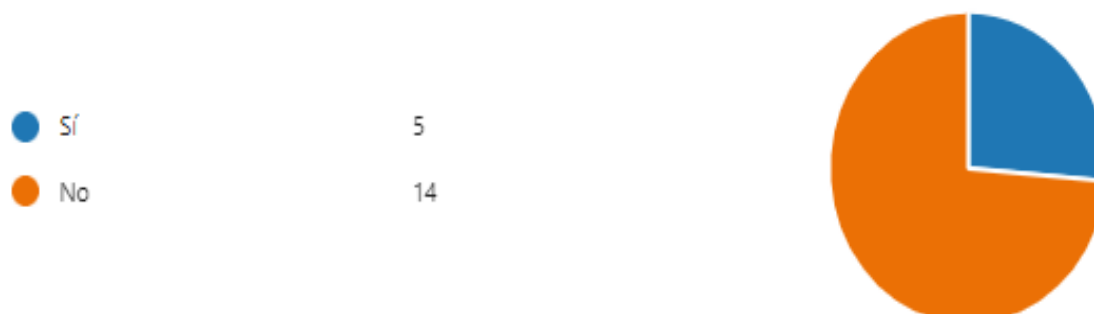
Figura 4. Caracterización del presupuesto y ejecución 2021



- ✓ Se identifica que de las dos RPG que respondieron el cuestionario, el 100% de su presupuesto representa el aporte de los municipios asociados. El presupuesto de las RAP, en un 85,2% corresponde a los aportes de las entidades territoriales. De las dos PAP en promedio el 2% de sus recursos corresponde a estos aportes de asociados. El 25,1% del presupuesto promedio de las áreas metropolitanas durante la vigencia 2021, proviene de las entidades que confirman el área metropolitana. El presupuesto de las asociaciones de municipios fue financiado en el 2021, en un 15,7% por las entidades miembros, (Figura 3). Situación que puede representar frente al caso de las provincias y las asociaciones de municipios, el importante peso que tienen los proyectos que ejecutan a sus entidades asociadas.
- ✓ Cinco esquemas reportaron haber recibido aportes extraordinarios de sus entidades socias. Un esquema registró aportes en especie por parte de sus entidades territoriales, en los que describió como arriendo y servicios.
- ✓ Al preguntar si los EAT recibieron la totalidad de recursos correspondientes a los aportes de sus entidades asociadas se encontró que 14 (73,6%) respondieron que no, mientras solo 5 (26,3%) reportaron haber recibido los aportes en su totalidad.



Figura 5. Recibo de aportes de las entidades territoriales por parte de los Esquemas Asociativos Territoriales

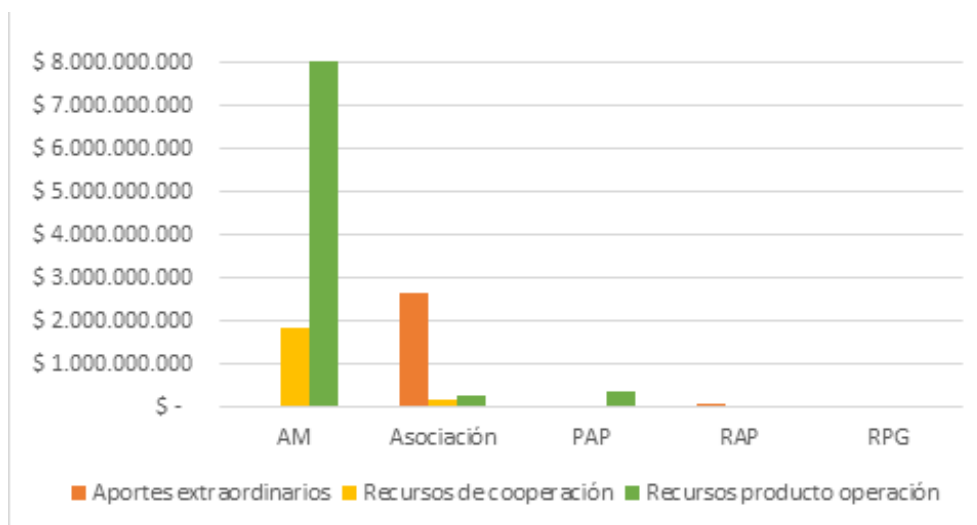


2.3 Diversificación de fuentes

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
12 ¿El EAT recibió recursos por cooperación de entidades u organizaciones nacionales/internacionales en la vigencia 2021? Indique la cifra en pesos.	Única respuesta	SI NO	Adjunte el listado discriminado de aportes de cooperación
13 ¿El EAT generó recursos producto de su operación en la vigencia 2021? ¿Cuánto?	Única respuesta	SI NO	Adjunte listado con cifra y actividad realizada.

- ✓ Cuatro esquemas reportaron haber recibido recursos de cooperación. Los aportes de cooperación son especialmente evidentes dentro de las áreas metropolitanas, donde se concentraron en este tipo de esquema en un 92,4%, alcanzando los \$1.833 millones de pesos en 2021.
- ✓ Ocho esquemas reportaron haber generado recursos producto de su operación. En los que se destaca la actividad realizada por parte de las Áreas Metropolitanas en el que su operación en promedio alcanzó para la vigencia 2021 los \$8.000 millones. Seguido de las provincias administrativas y de planificación, las cuales promediaron los \$341 millones de pesos. Estos recursos pueden estar representando una mayor posibilidad para los EAT en su sostenibilidad a futuro. Sin embargo, las RAP son las que menos recursos generaron por medio de su operación, promediando los \$14 millones de pesos, situación que podría evidenciar una eventual inclinación por parte de este tipo de EAT por el ejercicio de acciones inclinado más a la planeación que a la directa ejecución de recursos a través de proyectos de inversión.
- ✓ Cinco esquemas reportaron haber recibido aportes extraordinarios de sus entidades socias. Un esquema registro aportes en especie por parte de sus entidades territoriales, en los que describió como arriendo y servicios.

Figura 6. Caracterización de recursos de los EAT vigencia 2021



3. Dimensión Gestión Administrativa

Objetivo: analizar elementos y herramientas relacionadas con la operación de las entidades públicas y la capacidad de gestión del EAT en el cumplimiento de unos mínimos administrativos. La dimensión administrativa comprende los dominios de la **gestión del talento humano, funcionamiento, y conformación del EAT.**

En talento humano se analiza la composición organizacional del EAT y establecer algunas diferencias y similitudes en como a hoy están operando los esquemas. El dominio funcionamiento analiza la madurez del EAT en el desarrollo y formalización de procesos administrativos. El dominio conformación determina la capacidad de cohesión del EAT, y si son los EAT ya constituidos un escenario atractivo para otras entidades territoriales.

3.1 Talento humano

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
14 ¿El EAT cuenta con un representante legal elegido bajo los términos de los estatutos del esquema?	Única respuesta	SI NO	Acta de designación
15 ¿La entidad cuenta con información sobre las características de los empleos, los perfiles y las funciones de los mismos?	Única respuesta	SI NO	Manual de funciones o evidencia
16 ¿Cuántas personas se encuentran vinculadas laboralmente con el EAT?	Describir	#	Adjunte planta de personal discriminando el tipo de vinculación



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

			(número empleados y número de contratistas).
17 ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la planta de personal de la entidad?	Selección múltiple	Selección múltiple Presupuesto de gasto de funcionamiento Presupuesto de inversión Recursos de regalías Recursos de cooperación	N/A

De las **preguntas de la 14 a la 17** se identifica que:

- ✓ Los EAT presentan una alta heterogeneidad en el número de empleados. Se encuentra que 4 Esquemas (21%), cuentan con plantas superiores a 40 empleados. Por el contrario 9 EAT (47,3%) tienen menos de 10 empleados, y en casos extremos no cuentan con ninguno empleado o colaborador. La dispersión es muy marcada en la calidad de la planta de personal. Lo anterior se debe a que algunos EAT cuentan con una planta de personal con servidores públicos provisionales y en propiedad como en el caso de las Áreas Metropolitanas. En contraste, la mayoría de EAT cuentan con personal a través de contratos de prestación de servicios. Esto genera serios riesgos en materia de memoria institucional y continuidad en los procesos al interior de las entidades.
- ✓ Dos esquemas indican que sustentan el pago de su nómina a través de recursos de cooperación. Adicionalmente, solo 6 EAT (31,5%) financian su planta a través de recursos de inversión. De esta manera, se puede prever que la mayoría cuenta con funcionarios de planta con recursos del rubro de funcionamiento.

Figura 7. Fuente de financiación de la planta personal



3.2 Funcionamiento del EAT

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
18 ¿Actualmente la entidad cuenta con un modelo de operación por procesos?	Única respuesta	SI NO	Procesos adoptados, modelo de procesos



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

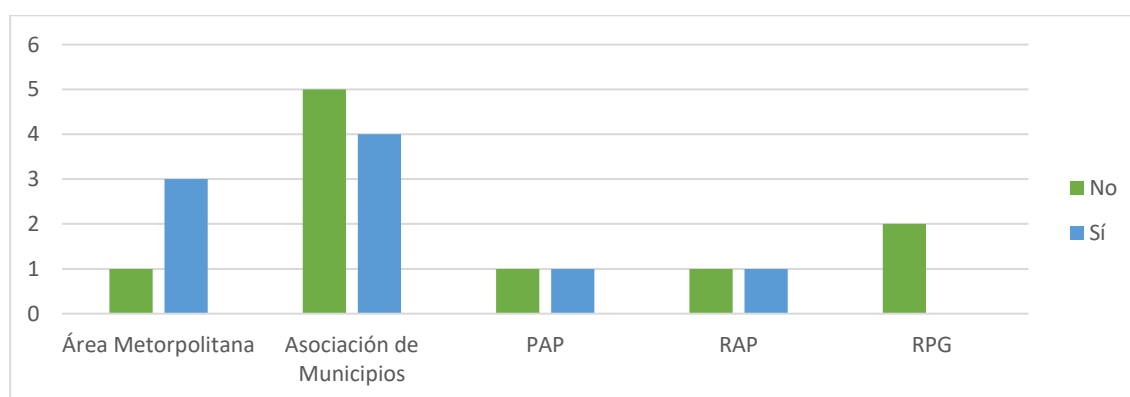
19 ¿La entidad cuenta con un espacio físico para operar?	Única respuesta	SI NO	Dirección del inmueble
20 ¿La entidad cuenta con un archivo para el manejo de la información del EAT?	Única respuesta	SI NO	
21 ¿La entidad cuenta con la información del archivo digitalizada?	Única respuesta	SI NO	

De las **preguntas 18 a la 21** se identifica que:

- ✓ Del total de los EAT, 10 (52,6%) manifiesta que no cuenta con un modelo de procesos, o una estructura básica de procesos, mientras que 9 esquemas (47,3%) manifiestan contar con uno. De estos últimos, solo 6 (31,5%) cargaron algún tipo de evidencia relacionada.
- ✓ De las Áreas Metropolitanas que respondieron el cuestionario, solo 1 de las 4 indicó no contar con esto, mientras que de las 2 RPG que respondieron, ninguna confirmó contar con esto (Figura 7). Se podría plantear que las áreas metropolitanas y las asociaciones, al ser las tipologías de EAT más antiguas, han logrado una mayor maduración al respecto, comparado con los otros tipos de esquemas.

Lo anterior señala la necesidad de articular un trabajo de acompañamiento por parte del DAFP para continuar su proceso de fortalecimiento organizacional y lograr establecer los elementos críticos de puesta en operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Figura 8. Estructura de procesos por tipo de EAT



- ✓ La mayoría de los EAT cuentan con un espacio físico propio. Tan solo 2 entidades (10,5%) reportan no contar con dicha instalación. Lo mismo ocurre en el caso de disponer de un archivo físico por parte de los EAT. Es posible plantear la necesidad de continuar el proceso de acompañamiento y uso de estrategias para el paso a la creación de un archivo digital, en tanto, solo 10 (52,6%) reportan dicha práctica.



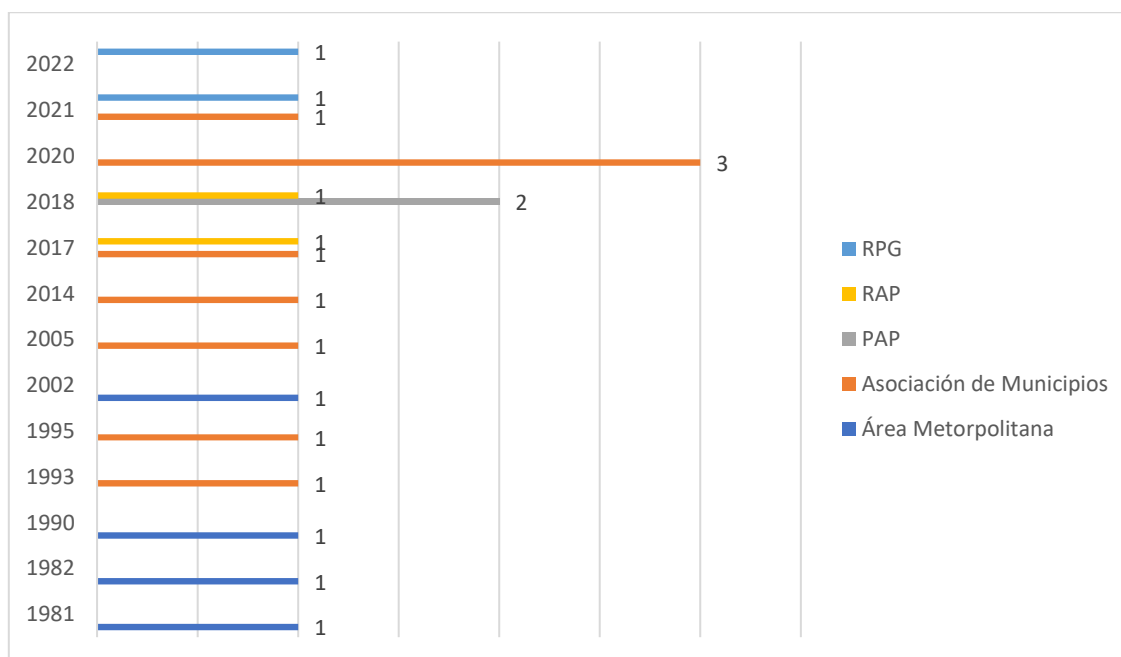
3.3 Conformación

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
22 Año de constitución (convenio marco de constitución)		#	Acto de constitución
23 Número de entidades territoriales que iniciaron en el EAT	Describe	#	
24 Número de entidades territoriales actuales en calidad de asociado del EAT	Describe	#	Acta de adhesión de la junta.
25 ¿Conoce si actualmente hay Entidades territoriales interesadas en asociarse al EAT?	Única respuesta	SI ¿Cuántas? NO	

Relacionado con las **preguntas 22 a la 25** se encuentra que:

- ✓ Las Áreas Metropolitanas se constituyen como el tipo de EAT constituido con mayor antelación, seguido por las asociaciones de municipios, mientras que los procesos de las RAP, RPG Y PAP son posteriores al 2014. Esto podría explicar en parte el nivel de maduración organizacional que tienen las áreas metropolitanas más allá de los recursos que maneja. (Figura 8).

Figura 9. Año de constitución por tipo de Esquema Asociativo Territorial





- ✓ La mayoría de EAT señalan que existe el interés de por lo menos de una entidad territorial adicional desea ser parte de ellos. Lo cual puede implicar que los mandatarios locales entienden la relevancia de poder coordinar acciones de política pública a través de esquemas asociativos.
- ✓ Se registra una intensa heterogeneidad en el número de miembros de asociados, en tanto el EAT con más entidades cuenta con 19 entidades territoriales y el de menor número cuenta con 2. Estos últimos casos generan dudas sobre la posibilidad de generar procesos de economías de escala en tanto la mayoría de EAT registrados están conformados por municipios de categorías 4, 5 y 6.
- ✓ Se registra que solo 3 EAT (15,7%) revelan que más de 4 entidades nuevas quisieran hacer parte del esquema ya constituido. Por el contrario, 7 EAT (36,8%) afirman que menos de 3 entidades externas tienen esta intención.

4. Dimensión Resultados de Operación y Gestión

Objetivo: analizar los EAT en términos de resultados relacionados con el desarrollo de apuestas a escalas supramunicipal o supradepartamental de sus entidades territoriales asociadas, así como su participación en la ejecución de recursos del Sistema General de Regalías. Esta dimensión tiene un único dominio **resultados**.

Esta dimensión agrupa aspectos relacionados con la ejecución de proyectos con impacto en más de una entidad asociada por parte de los EAT durante la vigencia 2021, cuantía y población objetivo. A su vez reporta competencias delegadas a los esquemas.

4.1 Resultados

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
26 Número de proyectos en ejecución que están beneficiando a más de un socio.	Describe	#	Fichas proyectos
27 Total de población beneficiaria/objetivo de los proyectos identificados en el ítem anterior.	Describe	#	Fichas proyectos
28 Número de competencias delegadas al EAT por sus asociados o entidad del Gobierno Nacional	Describe	#	Acto de delegación
29 ¿El EAT ejecutó recursos del Sistema General de Regalías en la vigencia 2021? ¿Cuánto?	Única respuesta	SI NO	Fichas de los proyectos SUIFP

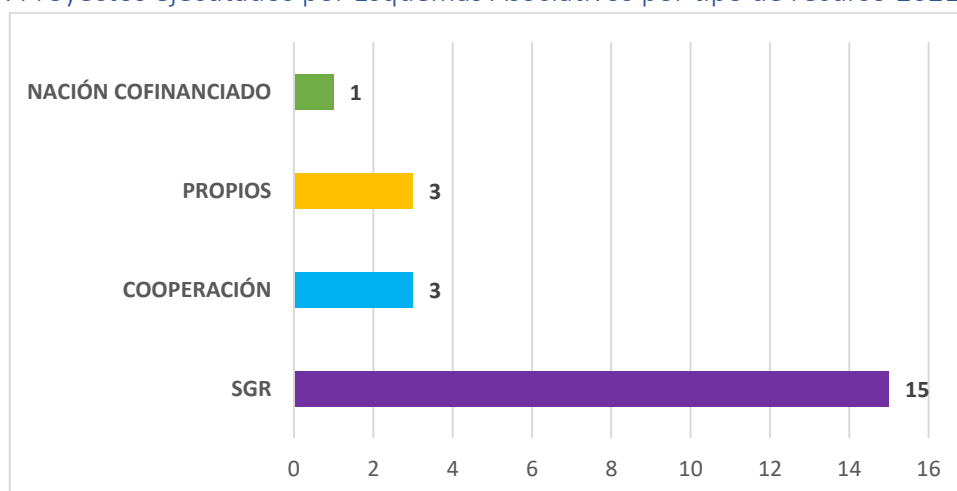


DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Frente a las **preguntas 26 a la 29** se encuentra que de los 19 EAT que respondieron el cuestionario, 10 esquemas (52,6%) cargaron las respectivas evidencias requeridas. Dado que el foco en este dominio son las fichas de los proyectos, solo se presentarán los resultados sobre los 10 esquemas que cargaron evidencia sobre 22 proyectos ejecutados durante la vigencia 2021. Se destacan los siguientes aspectos:

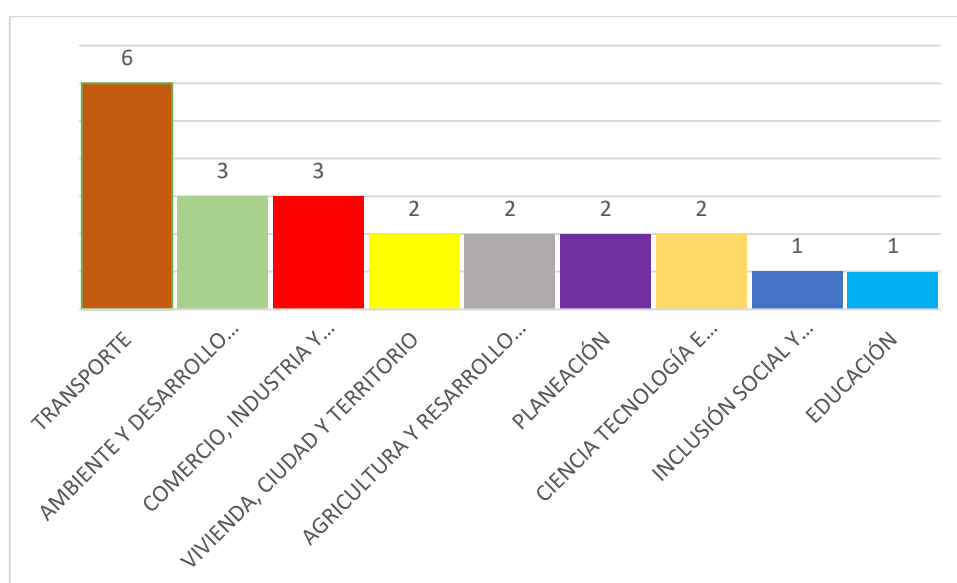
- ✓ Como evidencia a proyectos ejecutados por el esquema durante la vigencia 2021, los EAT cargaron fichas de Metodología General Ajustada del DNP y fichas de proyectos con otra metodología. De los 22 proyectos evidenciados, 15 corresponden a proyectos del SGR, estos proyectos en su mayoría tienen como evidencia la MGA y no la ficha del SUIFP SGR, por lo que se puede concluir que en algunos casos la formulación del proyecto estuvo en cabeza del EAT, mientras que la presentación ante el OCAD correspondió a las entidades territoriales asociadas.
- ✓ Frente a la pregunta de las competencias delegadas, se identifica que 4 de los EAT (21%) que reportaron evidencia, cuentan con una resolución de la Agencia de Desarrollo Rural en el que los habilitan como Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria. Sólo un EAT manifestó tener como competencia delegada la habilitación como gestor catastral, y en el caso de las áreas plantearon la competencia como autoridades de transporte. Esto sugiere varios planteamientos frente a lo que el EAT interpreta como competencia delegada y las acciones que no, lo anterior dado que más de un EAT de los que contestaron el cuestionario tienen habilitación como gestor catastral. En general los EAT tienen una delegación de competencias por parte de sus socios (que puede ser rastreado desde las evidencias de sus proyectos), pero no lo reconocen.

Figura 10. Proyectos ejecutados por Esquemas Asociativos por tipo de recurso 2021.



- ✓ Las Áreas Metropolitanas son el EAT con mayor cantidad de proyectos ejecutados del SGR durante la vigencia 2021 con un total de 8 proyectos, seguido de las RAP con 4, las Asociaciones de Municipios con 2 y las Provincias con 1. Las RPG que contestaron el cuestionario manifestaron que durante esa vigencia no ejecutaron proyectos. Muchos de los proyectos realizados por las Áreas Metropolitanas tienen un alcance local, que impacta a un municipio. Una potencial recomendación para el acompañamiento de tales esquemas podría ser la de impulsar la realización de proyectos con alcances regionales.
- ✓ Al realizar una relación de los 22 proyectos (Figura 11) con su sector de inversión se encuentra que la mayoría son del sector transporte con un total de 6 proyectos, seguido por los sectores de ambiente y comercio, industria y turismo, ambos con 3 proyectos cada uno. Se destaca que como proyectos de las Áreas Metropolitanas en el sector vivienda, ciudad y territorio se encuentra la formulación de planes de ordenamiento territorial metropolitano. A su vez, tanto para las Áreas Metropolitanas como para las RAP se identifican proyectos sobre la estructura ecológica, la articulación de los Planes de Ordenación y Manejo de Cuencas Hidrográficas y pago por servicios ambientales.
- ✓ De los 6 proyectos de transporte, 5 corresponden a pavimentaciones y mejoramientos viales. De los 3 proyectos de comercio, industria y turismo, 2 corresponden a proyectos de cadenas productivas y comercialización. El único proyecto educativo corresponde a la construcción de infraestructura para educación.

Figura 11. Distribución por sector de los proyectos ejecutados por Esquemas Asociativos.





DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

- ✓ Las Áreas Metropolitanas ejecutan los proyectos con los montos de mayores recursos con dos proyectos, uno por \$20.000 millones y otro por \$25.000 millones, correspondiendo este último a un proyecto cofinanciado por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación para la implementación de territorios inteligentes y apropiación de las tecnologías. El proyecto de menor cuantía fue ejecutado por una Provincia por un monto de \$60 millones para sistematizar de procesos de recuperación de la memoria histórica del conflicto armado en los municipios asociados, se trató de recursos de cooperación.
- ✓ De los 22 proyectos, se identifica que 3 no necesariamente tienen un impacto supramunicipal, sin embargo, los EAT lo reportaron como proyecto ejecutado de impacto supramunicipal. El proyecto con menos población objetivo son 200 personas, que corresponde a un proyecto de fortalecimiento para apicultores, se constató que los beneficiarios si corresponden a más de un municipio de los que conforman el esquema.

5. Dimensión Gobierno Abierto

Objetivo: analizar el estado de los elementos básicos de la política de gobierno abierto al interior de los esquemas. La política de gobierno promueve y garantiza el acceso a la información para fortalecer la transparencia y la participación ciudadana en la gestión y control de lo público. Esta dimensión comprende dos dominios, **participación** y **transparencia**

El dominio de participación identifica si el EAT realiza procesos de participación en las diferentes acciones que adelanta en el ejercicio de sus funciones, lo anterior en el entendido que los EAT más allá de ser entidades administrativas de derecho público que se constituyen por la voluntad de sus mandatarios, son escenarios que requieren de la vinculación de la comunidad, la sociedad civil y el sector privado en la planeación y materialización de las apuestas. El dominio transparencia analiza unos mínimos establecidos en la ley como los procesos de rendición de cuentas para entidades públicas y la página web de la entidad como canal de acceso a la información relacionada con el EAT.

5.1 Participación

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
30. ¿La entidad implementa espacios de participación con actores de interés en el ejercicio de sus funciones?	Única respuesta	SI NO	N/A



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

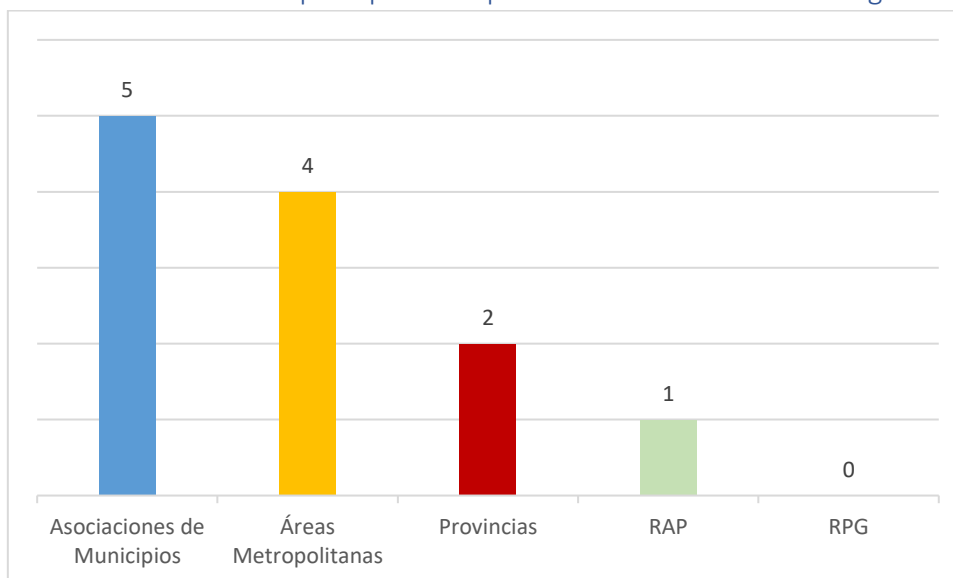
- ✓ De los 19 EAT que respondieron el cuestionario solo un esquema manifestó que durante la vigencia 2021 no implemento espacios de participación con actores de interés. Este actor corresponde a la tipología de Asociación de Municipios. Al no establecer la normatividad una obligación a los EAT sobre la elaboración de procesos participativos, al menos el proceso de formulación de los planes estratégicos en el Decreto 1033 plantea a manera de recomendación el desarrollo de espacios de concertación en el proceso de elaboración de dicha herramienta, cuyo impacto es de interés para toda la comunidad.

5.2 Transparencia

PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	OPCIÓN DE RESPUESTAS	EVIDENCIA
31. ¿La entidad realizó rendición de cuentas de la vigencia 2021?	Única respuesta	SI NO	Evidencia de rendición de cuentas
32. ¿La entidad cuenta con página web?	Única respuesta	SI NO	Enlace

Sobre la **pregunta 31** sobre si se realizó rendición de cuentas de la vigencia 2021 se encontró que 11 de los EAT (57,8%) que contestaron el cuestionario afirmaron haber realizado la rendición. Sin embargo, solo 5 de los EAT (26,3%) cargaron la evidencia correspondiente.

Figura 12. Rendición de cuentas por tipo de Esquema Asociativo Territorial vigencia 2021.





DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

- ✓ La evidencia de estos 5 EAT corresponde a informes de gestión, situación que representa una buena práctica por parte de estos EAT en el cumplimiento de sus obligaciones como entidades públicas, sin solicitarse esta evidencia de manera específica, reportaron dicho insumo. Dos esquemas, correspondientes a la tipología Área Metropolitana reportaron como evidencia las respectivas audiencias de rendición de cuentas realizadas sobre la vigencia, siendo el desarrollo de estos escenarios el correcto cumplimiento a la normatividad frente a los espacios que tienen que propiciar las entidades públicas a la ciudadanía.
- ✓ Frente a la pregunta si el EAT cuenta con página web, sólo un esquema manifestó no contar con esto. Al respecto se destaca que, si bien la gran mayoría de esquemas cuentan con página web, al acceder a estos enlaces suministrados por el EAT, no era posible acceder, algunas de estas páginas más robustas en cuanto a contenidos y verdaderas garantías de acceso a la información del EAT a la comunidad en general que las otras. Esta situación puede corresponder a que si bien el Gobierno nacional mediante la estrategia de Gobierno en línea otorga acceso a los EAT a un dominio en la web, si el EAT no cuenta con recursos para su mantenimiento y actualización, el cumplimiento a la norma será limitado por parte de estas entidades.

6. Conclusiones generales

- La creación de un instrumento técnico para la caracterización de los EAT en el país, resulta ser un paso importante para su caracterización, promoción y fortalecimiento. Esta herramienta permitirá identificar potenciales puntos de mejora para la promoción de la asociatividad del país y generar un adecuado acompañamiento por parte del Gobierno nacional en los asuntos correspondientes. Adicionalmente, generará una disciplina de reporte y seguimiento, así como incentivará la generación permanente de evidencia.
- Frente a la dimensión de planeación, se destaca la importancia de los espacios de acompañamiento y asistencia técnica dirigida a los Esquemas Asociativos en la formulación de sus planes estratégicos, y la necesidad de diseñar estrategias para promover adecuados mecanismos de seguimiento y evaluación a la ejecución de esta herramienta de planeación. Adicionalmente, será necesario sensibilizar a los esquemas acerca de la planeación institucional y el uso de planes de acción como marco de referencia en cada vigencia.
- En cuanto a la dimensión gestión financiera, se destaca que las áreas metropolitanas tienen un funcionamiento financiero más sólido que el resto de los tipos de esquemas. Esto es visible en términos del presupuesto con el que cuentan, su capacidad de ejecución de este y generación de recursos producto de la operación. Asimismo, se puede destacar, al menos en el caso de los que participaron del diagnóstico, que los



aportes de las entidades que pertenecen a los esquemas representan una proporción muy baja del presupuesto anual de los mismos, en el caso específico de las áreas metropolitanas, provincias administrativas y de planificación y, asociaciones de municipios.

- En general, los esquemas pueden presentar cambios presupuestales de manera drástica a medida que avanza el año, tal como se evidencia en el caso de las asociaciones de municipios que lograron captar recursos mediante la ejecución de proyectos de inversión, que incluyen como la fuente que posibilita una parte fundamental del funcionamiento de los esquemas, no necesariamente estas ejecuciones quedan presupuestadas antes del inicio de la vigencia. Se requiere un especial acompañamiento por parte de las entidades relacionadas con la gestión financiera de las entidades públicas para difundir buenas prácticas y acompañar a los EAT en lo relacionado con esta dimensión.
- Con respecto a la dimensión gestión administrativa, se identifica una alta dispersión en el nivel de madurez organizacional de los EAT. Esto reflejado en la robustez de la planta de personal y la existencia o no de un archivo digital. Se encuentra que algunos esquemas no cuentan ni con personal o un espacio físico para operar lo cual da indicios de baja capacidad para ejecutar sus planes estratégicos. Se requiere el acompañamiento por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública en la difusión de buenas prácticas y acompañamiento a los EAT en el diseño de modelos de procesos, organización de la planta de personal, y demás aspectos relacionados con el funcionamiento organizacional de los esquemas de acuerdo con las disposiciones normativas.
- En cuanto a la dimensión de operación de resultados del EAT, se destaca la necesidad de promover y difundir el uso del SUIFP Territorial para la administración de los recursos por parte de los esquemas. Se requiere incentivar y promover desde el Gobierno nacional el desarrollo de proyectos con verdadero impacto supramunicipal o supradepartamental, así como la concurrencia para financiar estos proyectos con recursos del Presupuesto General de la Nación y otros mecanismos que no atomicen la inversión en proyectos de bajo impacto.
- Frente a la dimensión de gobierno abierto, se considera necesaria la difusión de buenas prácticas y acompañamiento a los EAT en el desarrollo de procesos participativos y de transparencia en estas entidades. Al ser entidades públicas están en la obligación de garantizar el acceso a la información del EAT a todo el público, así como el desarrollo de espacios como las audiencias de rendición de cuentas, más allá de la elaboración de los informes de gestión. Si bien el contar con una página web abierta y con las características requeridas por ley puede representar una importante inversión para el EAT, el no contar con la información publicada o en los términos dispuestos por la ley, representa un incumplimiento por parte de los esquemas.



7. Bibliografía

- Banco Mundial. (2020). *EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO DE DECRETO DEL DNP QUE REGLAMENTA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESQUEMAS ASOCIATIVOS TERRITORIALES*. Bogotá: Banco Mundial.
- DAFP. (22 de Mayo de 2022). *Medición de Desempeño Institucional*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>
- DNP. (2020). *Reflexiones sobre Desarrollo y Ordenamiento Territorial en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (05 de Mayo de 2022). *Observatorio de Ciudades*. Obtenido de Índice de Ciudades Modernas: <https://osc.dnp.gov.co/>
- EUROSOCIAL. (2022). *Fortalecimiento del desempeño o de los esquemas asociativos territoriales de Colombia a partir de su seguimiento y evaluación a escala departamental, supradepartamental y supramunicipal*. Costa Rica: FLACSO.
- López, R. Q. (2006). *Asociativismo Municipal en América Latina*. Quito: Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones.
- Red Cluster Colombia. (22 de Mayo de 2022). *cluster*. Obtenido de Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) para iniciativas cluster: https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f/tracing-graphics
- Silva, P., & Teles, F. (2018). *Intermunicipal cooperation: The quest for governancy capacity*. Aveiro Portugal: University of Aveiro.