

<b>RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO (RAE)</b>	
<b>Autor(a)(s)</b>	Ricardo Arturo III Martínez Torres Andrey Alexis Orozco Porras
<b>Director/a</b>	Fabian Andrey Zarta Rojas
<b>Título principal del proyecto</b>	Diseño de un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en el municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca
<b>Título secundario</b>	
<b>Publicador principal</b>	Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto.
<b>Citación de trabajo de grado (Normas APA)</b>	Martínez, R., y Orozco, P. (2024). Diseño de un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en el municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio institucional UNIMINUTO.
<b>Palabras claves</b>	Gestión de políticas públicas, Desempeño gubernamental, Municipio de Guacarí, Evaluación de políticas, Mejora institucional.
<b>Resumen</b>	El presente estudio se enfocó en diseñar un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, que mejore el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, a partir de la identificación de las deficiencias que obstaculizan el buen desempeño gubernamental y proponer recomendaciones concretas para su mejora. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología que combinó la revisión de la literatura existente sobre gestión de políticas públicas, análisis de documentos institucionales y entrevistas con funcionarios municipales clave. Los resultados revelaron que el modelo de gestión de políticas públicas actual en la Alcaldía de Guacarí presenta diversas deficiencias, especialmente en los procesos de seguimiento, evaluación e implementación. Entre los principales hallazgos se destacan la falta de recursos humanos capacitados, la carencia de mecanismos

	<p>efectivos de evaluación de políticas y la escasa coordinación entre las diferentes instancias gubernamentales. Estas deficiencias han contribuido a un bajo desempeño gubernamental y han limitado la capacidad de la administración local para satisfacer las necesidades de la comunidad. Como resultado, se propone la implementación de un nuevo modelo de gestión de políticas públicas que incluya la creación de estructuras de seguimiento y evaluación más sólidas, el fortalecimiento de capacidades en el personal gubernamental y la promoción de la participación ciudadana en el proceso de formulación e implementación de políticas. Se espera que la adopción de estas recomendaciones conduzca a una mejora significativa en el desempeño gubernamental de la Alcaldía de Guacarí y, en última instancia, a una mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad local.</p>
<b>Descripción</b>	<p>A través de esta investigación, se reveló que el actual modelo de gestión de políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí presenta deficiencias significativas en cuanto al seguimiento, evaluación e implementación de las políticas existentes. Estas deficiencias obstaculizan el buen desempeño gubernamental y limitan la capacidad de la administración local para atender eficazmente las necesidades de la comunidad.</p> <p>Uno de los principales hallazgos fue la identificación de múltiples factores que contribuyen a estas deficiencias. Entre ellos se encuentran la falta de recursos humanos capacitados, la ausencia de mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación, y la escasa coordinación entre las diferentes instancias gubernamentales.</p> <p>Basándose en estos hallazgos, se propone la implementación de un nuevo modelo de gestión de políticas públicas diseñado específicamente para las necesidades y características de la Alcaldía de Guacarí. Este modelo se fundamenta en la creación de estructuras de seguimiento y evaluación más sólidas, el fortalecimiento de capacidades en el personal gubernamental y la promoción de la participación ciudadana en el proceso de formulación e implementación de políticas.</p> <p>Se espera que la adopción de este nuevo modelo de gestión de políticas públicas tenga un impacto significativo en el desempeño gubernamental de la Alcaldía de</p>

Documento final con opción de grado: Proyecto de Investigación Tesis

	<p>Guacarí. Se anticipa que permitirá una mejor asignación de recursos, una mayor eficiencia en la implementación de políticas y, en última instancia, una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.</p> <p>La presente investigación está estructurado en cinco capítulos, los cuales están establecidos de acuerdo a un proceso secuencial: El primero corresponde al planteamiento del problema; el segundo recoge los aspectos del marco teórico; en el tercer capítulo se encuentra el enfoque y el diseño metodológico; en el capítulo cuarto se desarrolla el análisis y los resultados arrojados por el ejercicio investigativo y finalmente el capítulo cinco contiene las conclusiones del proceso.</p>
<b>Línea de investigación</b>	En Alternativas al Posdesarrollo
<b>Programa académico</b>	Maestría en Paz Desarrollo y Ciudadanía (Rectoría Uniminuto Virtual)

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA

MAESTRÍA EN PAZ, DESARROLLO Y CIUDADANÍA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO,  
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL  
MUNICIPIO DE SAN JUAN BAUTISTA DE GUACARÍ, VALLE DEL CAUCA

Modalidad: Proyecto de investigación (Tesis)

RICARDO ARTURO III MARTINEZ TORRES ID:647361

ANDREY ALEXIS OROZCO PORRAS ID: 862555

Director

FABIAN ANDREY ZARTA ROJAS

Doctor en Pensamiento Complejo

SAN JUAN BAUTISTA DE GUACARI, COLOMBIA

MAYO, 2024

## **Agradecimientos**

A Dios, nuestros docente Fabian Andrey Zarta Rojas, nuestras familias y compañeros de clase.

## Resumen

El presente estudio se enfocó en diseñar un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, que mejore el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, a partir de la identificación de las deficiencias que obstaculizan el buen desempeño gubernamental y proponer recomendaciones concretas para su mejora. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología que combinó la revisión de la literatura existente sobre gestión de políticas públicas, análisis de documentos institucionales y entrevistas con funcionarios municipales clave. Los resultados revelaron que el modelo de gestión de políticas públicas actual en la Alcaldía de Guacarí presenta diversas deficiencias, especialmente en los procesos de seguimiento, evaluación e implementación. Entre los principales hallazgos se destacan la falta de recursos humanos capacitados, la carencia de mecanismos efectivos de evaluación de políticas y la escasa coordinación entre las diferentes instancias gubernamentales. Estas deficiencias han contribuido a un bajo desempeño gubernamental y han limitado la capacidad de la administración local para satisfacer las necesidades de la comunidad. Como resultado, se propone la implementación de un nuevo modelo de gestión de políticas públicas que incluya la creación de estructuras de seguimiento y evaluación más sólidas, el fortalecimiento de capacidades en el personal gubernamental y la promoción de la participación ciudadana en el proceso de formulación e implementación de políticas. Se espera que la adopción de estas recomendaciones conduzca a una mejora significativa en el desempeño gubernamental de la Alcaldía de Guacarí y, en última instancia, a una mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad local.

**Palabras clave:** Gestión de políticas públicas, Desempeño gubernamental, Municipio de Guacarí, Evaluación de políticas, Mejora institucional.

### **Abstract**

The present study focused on designing a management model for the monitoring, evaluation and implementation of public policies, which improves the government performance of the Municipal Mayor's Office of San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, based on the identification of the deficiencies that hinder good government performance and propose concrete recommendations for improvement. To achieve this objective, a methodology was used that combined the review of existing literature on public policy management, analysis of institutional documents and interviews with key municipal officials. The results revealed that the current public policy management model in the Guacarí Mayor's Office presents various deficiencies, especially in the monitoring, evaluation and implementation processes. Among the main findings are the lack of trained human resources, the lack of effective policy evaluation mechanisms and the poor coordination between different government agencies. These deficiencies have contributed to poor government performance and limited the ability of local administration to meet community needs. As a result, the implementation of a new public policy management model is proposed that includes the creation of more solid monitoring and evaluation structures, the strengthening of capacities in government personnel and the promotion of citizen participation in the formulation process. policy implementation. It is expected that the adoption of these recommendations will lead to a significant improvement in the government performance of the Guacarí Mayor's Office and, ultimately, to greater satisfaction of the needs of the local community.

**Keywords:** Public policy management, Government performance, Municipality of Guacarí, Policy evaluation, Institutional improvement.

## Índice

	Pág.
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>Pregunta.....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Antecedentes investigativos.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>21</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>21</b>
La política pública.....	21
El ciclo de las políticas públicas.....	25
Tipos de políticas públicas.....	27
Enfoques en la implementación de las políticas públicas.....	28
La gestión de políticas públicas.....	33
Modelo de gestión de políticas públicas en Colombia.....	34
Herramientas digitales para la gestión de la política publica.....	36
<b>Enfoque epistémico.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 3. Enfoque y diseño metodológico de la investigación.....</b>	<b>42</b>
<b>Participantes.....</b>	<b>42</b>
<b>Técnica e instrumentos.....</b>	<b>42</b>

<b>Fases de la investigación .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 4. Resultados .....</b>	<b>50</b>
<b>Análisis de la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas que impiden el buen desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.....</b>	<b>52</b>
Análisis e interpretación .....	52
<b>Identificación de los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas ocasionando un mal desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí. ....</b>	<b>55</b>
Análisis e interpretación .....	55
<b>Fundamentos del modelo de gestión de las políticas públicas para Guacarí. ....</b>	<b>58</b>
Algunos modelos de gestión de políticas públicas .....	59
Propuesta de modelo de gestión de las políticas públicas para Guacarí .....	61
Elementos del modelo de gestión .....	62
Variables del modelo y su funcionamiento .....	66
Análisis del impacto potencial del modelo de gestión de las políticas públicas para el buen desempeño gubernamental en la Alcaldía municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.....	74
<b>Conclusiones .....</b>	<b>77</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

Lista de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Diseño del instrumento .....	44
<b>Tabla 2.</b> Fases de la investigación .....	46
<b>Tabla 3.</b> Modelos de gestión según Mejía (2012) .....	59

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Fase 1: Análisis de la Situación Actual .....	83
Anexo B. Fase 2: Identificación de factores limitantes .....	91

## Introducción

En el marco de la gestión gubernamental de la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, se ha llevado a cabo un estudio sobre el diseño de un modelo de gestión para dicha alcaldía que mejore su desempeño. Este análisis, que ha abarcado diversos aspectos relacionados con el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, arroja importantes conclusiones que merecen ser destacadas.

El estudio reveló que el actual modelo de gestión de políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí presenta deficiencias significativas en cuanto al seguimiento, evaluación e implementación de las políticas existentes. Estas deficiencias obstaculizan el buen desempeño gubernamental y limitan la capacidad de la administración local para atender eficazmente las necesidades de la comunidad.

Uno de los principales hallazgos fue la identificación de múltiples factores que contribuyen a estas deficiencias. Entre ellos se encuentran la falta de recursos humanos capacitados, la ausencia de mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación, y la escasa coordinación entre las diferentes instancias gubernamentales.

Basándose en estos hallazgos, se propone la implementación de un nuevo modelo de gestión de políticas públicas diseñado específicamente para las necesidades y características de la Alcaldía de Guacarí. Este modelo se fundamenta en la creación de estructuras de seguimiento y evaluación más sólidas, el fortalecimiento de capacidades en el personal gubernamental y la promoción de la participación ciudadana en el proceso de formulación e implementación de políticas.

Se espera que la adopción de este nuevo modelo de gestión de políticas públicas tenga un impacto significativo en el desempeño gubernamental de la Alcaldía de Guacarí. Se anticipa que permitirá una mejor asignación de recursos, una mayor eficiencia en la implementación de políticas y, en última instancia, una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

El municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca – Colombia, cuenta con ocho (8) políticas públicas aprobadas mediante acuerdo por el Concejo Municipal (P.P. Primera Infancia, Infancia y Adolescencia, P.P. Juventud, P.P. Mujer, P.P. LGTBIQ+, P.P. Discapacidad, P.P. Adulto mayor, P.P. Comunidades Negras y P.P. Libertad Religiosa y de Culto), en las cuales, se integraron decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantados por la autoridad pública con la participación de los diferentes grupos poblacionales, direccionadas a la solución o prevención de situaciones definidas como problemáticas, buscando fortalecer las condiciones sociales de cada uno de los grupos poblacionales presentes en el territorio.

Estas políticas públicas se inscriben como un proceso de planeación que define una visión de largo plazo, que sobrepasa los periodos administrativos de los gobiernos y orienta el proceso de cambio frente a realidades sociales relevantes, permitiendo un mejor desempeño gubernamental, tanto al interior como al exterior del aparato público, pero el eficiente desempeño gubernamental, no es el caso del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, debido a que las políticas públicas no cuentan con una interconexión entre sí, que dinamicen el seguimiento, la evaluación y la implementación de las políticas públicas anteriormente mencionadas, obligando a los jefes de despacho y líderes de cada uno de los procesos a abordar las políticas públicas de forma individual, lo que genera una tramitología innecesaria dado que las acciones de seguimiento son abordadas en los comités relacionadas a cada política pública, ocasionando un desgaste administrativo que incide en la inadecuada aplicación de las políticas públicas en el territorio.

Teniendo en cuenta que el municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, cuenta con 33.578 habitantes DANE (2018) y una extensión de 161,9 km<sup>2</sup>, con ingresos corrientes de libre destinación (ICLD) que no superan los quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales, dejando este municipio en sexta categoría, en el cual, los recursos financieros, técnicos y de talento humano son limitados, lo que genera una brecha administrativa y se convierte en un factor importante a la hora del seguimiento y evaluación de las políticas públicas, impidiendo su efectiva y eficiente implementación, motivo por el cual, los responsables de

alimentar el cumplimiento de indicadores a través de los diferentes proyectos y programas, no centran los esfuerzos técnicos, administrativos y financieros, en los proyectos y actividades que se realizan en el territorio, para satisfacer la necesidades de las problemáticas identificadas con los grupos poblacionales que están inmersos en las políticas públicas, impidiendo además, un adecuado cumplimiento al Plan Municipal de Desarrollo (PDM), y desligando la interacción de orden Departamental y Nacional.

La inoperancia de las políticas públicas, debido a su deficiente correlación con el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), y la carencia de un seguimiento y una evaluación eficaz, podría ser subsanado a partir de un modelo de gestión que permita realizar el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, para mejorar el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.

### **Pregunta**

¿Como el diseño de un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, mejora el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca?

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para el seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, que mejore el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.

### Objetivos específicos

- Analizar la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas que impiden el buen desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.
- Identificar los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas ocasionando un mal desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.
- Explicar los fundamentos del modelo de gestión de las políticas públicas para San Juan Bautista de Guacarí.

## Justificación

La justificación de este trabajo radica en la necesidad imperante de mejorar el desempeño gubernamental de la Alcaldía municipal de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, a través de un modelo de gestión eficiente para el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas. En la actualidad, se observa una serie de deficiencias en la manera en que estas políticas son monitoreadas, evaluadas e implementadas, lo que repercute directamente en la efectividad de la gestión gubernamental y, por ende, en el bienestar de la comunidad.

El primer objetivo específico, de analizar la forma actual de seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, es crucial para comprender las deficiencias existentes en este proceso. Este análisis permitirá identificar los puntos débiles en la gestión actual, proporcionando información valiosa para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

El segundo objetivo específico, de identificar los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, es una etapa crucial para abordar las causas subyacentes de las deficiencias observadas. Al comprender los obstáculos y desafíos específicos que enfrenta la Alcaldía en este aspecto, se podrán diseñar estrategias y soluciones adaptadas a las necesidades locales, garantizando una intervención efectiva y sostenible.

Finalmente, el tercer objetivo específico, de explicar los fundamentos del modelo de gestión de las políticas públicas para Guacarí, cierra el ciclo al proponer una solución concreta y fundamentada en las realidades locales. Este modelo de gestión, basado en las mejores prácticas y adaptado a las particularidades de Guacarí, servirá como guía para optimizar el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas, promoviendo así un mejor desempeño gubernamental y, en última instancia, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

En conjunto, estos objetivos específicos forman un hilo lógico y coherente, desde la identificación de problemas hasta la propuesta de soluciones concretas, lo que garantiza un enfoque integral y efectivo para mejorar el desempeño gubernamental en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí. Además, la importancia y pertinencia de este trabajo radica en su capacidad

para generar impacto positivo en la gestión pública local, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

La investigación en la Maestría en Paz, Desarrollo y Ciudadanía brinda a los autores una serie de beneficios significativos. En primer lugar, les permite desarrollar habilidades de investigación sólidas, desde la formulación de preguntas pertinentes hasta el análisis de datos y la redacción de informes académicos. Además, la investigación representa una oportunidad para contribuir al campo académico, ya sea identificando nuevas perspectivas teóricas, descubriendo tendencias emergentes o proponiendo soluciones innovadoras a problemas existentes.

Este proceso de investigación también tiene un impacto positivo en el desarrollo profesional de los autores, al aumentar su perfil académico y proporcionarles nuevas oportunidades laborales en diversos sectores. Además, la investigación les permite profundizar su conocimiento sobre temas específicos relacionados con la paz, el desarrollo y la ciudadanía, lo que contribuye a su crecimiento intelectual y profesional.

Por último, la investigación en esta maestría puede tener un alcance más amplio al influir en políticas y prácticas en el ámbito local, nacional o internacional. Los hallazgos de la investigación pueden ser utilizados por tomadores de decisiones para informar la formulación de políticas públicas o para mejorar programas y proyectos relacionados con la paz, el desarrollo y la ciudadanía. En resumen, la investigación en la Maestría en Paz, Desarrollo y Ciudadanía representa una oportunidad invaluable para los autores de contribuir al conocimiento académico, desarrollar habilidades profesionales y tener un impacto real en la sociedad.

### **Antecedentes investigativos**

La comprensión de la gestión pública contemporánea requiere un análisis de las investigaciones recientes que abordan diversos aspectos de esta disciplina. Díaz y Delgado (2020) proponen un enfoque innovador centrado en la gestión gubernamental orientada a la innovación como un medio fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible. Su estudio resalta la importancia de elementos como la gobernanza, las políticas y normas jurídicas, los programas y planes, las estrategias, la cultura y los mecanismos de gestión, fundamentales para el progreso de las naciones.

En un contexto donde la ética y la integridad son aspectos cruciales de la gestión pública, Rincón et al. (2023) exploran la dimensión ética de la administración estatal. Destacan la necesidad de integrar principios éticos en los procedimientos administrativos para garantizar la preservación de los intereses ciudadanos. Su investigación subraya la importancia de articular la ética con la gestión pública, especialmente en un contexto globalizado que ha debilitado la función del Estado-Nación.

Alonso (2020) aborda la urgencia de reubicar las administraciones públicas en el escenario cambiante de la sociedad contemporánea. Propone fortalecer la capacidad institucional y de autogobierno de las autonomías locales para adaptarse a los nuevos modelos de gestión urbana sostenible promovidos por la Unión Europea. Destaca la importancia del componente político en esta reestructuración, proponiendo un modelo de acción local alineado con los principios de desarrollo sostenible e integrado.

La flexibilidad organizacional es otro aspecto clave para la gestión pública eficaz en entornos cambiantes, como lo sugiere el estudio de Huertas et al. (2020). Su investigación destaca la importancia de adaptar los modelos de gestión a la misión de la organización, su cultura, la complejidad del entorno y el estado de la tecnología. Resaltan la necesidad de implementar dispositivos de control adecuados para garantizar la sostenibilidad y adaptabilidad continua de la organización.

Delgado (2020) ofrece una perspectiva sobre la participación ciudadana en la gestión municipal y su impacto en la ejecución presupuestal. Su investigación muestra que un modelo de gestión que integre activamente a la ciudadanía puede mejorar significativamente la eficiencia en la ejecución presupuestal municipal, enfatizando la importancia de considerar a la participación ciudadana como un pilar fundamental en la gestión municipal.

Buritica y Ordoñez (2020) centran su atención en la atención comunitaria del adulto mayor en el municipio de Santiago de Cali. Su estudio destaca la importancia de una cultura de envejecimiento activa y saludable, proponiendo un modelo de gestión integral basado en la política de envejecimiento y vejez. Resaltan la importancia de generar modelos de gestión que optimicen los recursos territoriales y aseguren la continuidad de las acciones en beneficio del envejecimiento activo y saludable en la comunidad.

Por otro lado, Canto (2020) destaca la complejidad de las políticas públicas al combinar aspectos políticos y administrativos. Argumenta que las políticas públicas son productos de diversas funciones estatales, que implican diferentes niveles de ejercicio del poder político y la necesidad de considerar cuidadosamente estos aspectos en su diseño e implementación.

Asenjo (2020) presenta una investigación sobre la relación entre la responsabilidad social y el modelo de gestión municipal en el distrito de Pátapo, Chiclayo. Su estudio muestra una relación directa positiva entre la responsabilidad social y la eficiencia del modelo de gestión municipal, destacando la importancia de considerar la responsabilidad social como un factor clave en la gestión municipal eficaz.

Monasterio (2020) plantea una discusión sobre la inclusión de formas de acción en el diseño de políticas públicas, resaltando la importancia de la intersectorialidad y la interdisciplinariedad. Destaca la necesidad de integrar aspectos en la gestión pública para abordar los desafíos organizacionales y promover el desarrollo de un potencial necesario para asumir roles correspondientes.

Salvador (2021) aborda el desarrollo e integración de la Inteligencia Artificial en las organizaciones del sector público, resaltando la importancia de contar con una gobernanza efectiva de datos para el éxito de este proceso. Destaca la necesidad de una estrategia integrada de refuerzo institucional que relacione los diferentes componentes de la gobernanza de datos con el desarrollo de la Inteligencia Artificial en el sector público.

El artículo de Blas, Uribe, Cacho y Valqui (2022) destaca la importancia de la modernización del Estado para mejorar su eficiencia y recuperar la confianza de la sociedad. Su investigación resalta la importancia de medidas como la transparencia, el gobierno abierto y la rendición de cuentas para lograr este objetivo.

Por último, el estudio de Soledispa, Zea y Santistevan (2020) destaca la importancia de que los cambios en la administración pública sean positivos y estén alineados con los objetivos para los cuales se iniciaron. Resaltan la necesidad de una gestión pública eficiente y efectiva, reconociendo los riesgos asociados con la privatización de la administración pública.

En conjunto, estos estudios proporcionan una perspectiva integral de los desafíos y avances en la gestión pública contemporánea, destacando la importancia de la innovación, la

ética, la participación ciudadana, la flexibilidad organizacional y la modernización del Estado. Se resalta la necesidad de integrar estos elementos en las políticas y prácticas gubernamentales para garantizar una gestión eficaz y orientada hacia el bienestar social.

En este sentido, se evidencia que la gestión pública eficaz requiere un enfoque holístico que aborde tanto los aspectos técnicos como los éticos y sociales. Los estudios revisados ofrecen una variedad de enfoques metodológicos y perspectivas teóricas que enriquecen nuestra comprensión de la gestión pública contemporánea.

Sin embargo, también se identifican desafíos persistentes, como la necesidad de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana efectiva en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, se destaca la importancia de adaptarse a entornos cambiantes y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la efectividad de la gestión pública.

## Capítulo 2. Marco teórico

El marco teórico que sustenta esta investigación, va direccionado hacia el concepto de políticas públicas, especialmente en Colombia, donde se debatirán las definiciones de los diferentes autores para comprender su estructura de acuerdo a la categoría del municipio a las condiciones del territorio y la población donde se implementarán, con un componente muy marcado en el seguimiento y evaluación, que permita hacer un análisis de la inoperancia gubernamental y lleve a la búsqueda de modelos de gestión y herramientas digitales para la gestión y lograr medir el impacto social de la implementación de herramientas digitales de gobierno en la ciudadanía.

Las políticas públicas en Colombia son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones

### Marco teórico

#### La política pública.

El concepto de política pública se refiere a las soluciones específicas que se proponen para abordar y gestionar los asuntos públicos que forman parte de la agenda gubernamental. Como destaca Winchester (2011), las políticas del desarrollo, o políticas públicas, son herramientas fundamentales que permiten orientar la gestión de un gobierno hacia la consecución de sus objetivos y metas. Estas políticas no solo son esenciales para definir la dirección y los propósitos de una administración gubernamental, sino que también influyen directamente en la vida de los ciudadanos y en el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El diseño de políticas públicas implica la cuidadosa formulación de estrategias y medidas concretas que aborden los problemas y desafíos identificados en la agenda pública. La gestión de estas políticas implica la implementación eficiente de las medidas propuestas, lo que a menudo implica coordinación entre diversas entidades gubernamentales, asignación de recursos

adecuados y supervisión continua. Sin embargo, el proceso de políticas públicas no se detiene en la implementación, sino que también incluye la evaluación constante de los resultados y el impacto de las políticas adoptadas.

En este sentido, la evaluación de políticas públicas desempeña un papel crucial, ya que permite determinar si las medidas implementadas están logrando los resultados deseados y si están beneficiando a la sociedad de manera efectiva. Este proceso de evaluación proporciona información valiosa que puede ser utilizada para ajustar y mejorar las políticas en curso o para diseñar nuevas políticas que sean más efectivas en la consecución de los objetivos gubernamentales.

Por lo tanto, tal como plantea Winchester (2011), las políticas públicas son un componente esencial de la gobernanza y la administración gubernamental. Su diseño, gestión y evaluación son fundamentales para garantizar que el gobierno pueda abordar de manera efectiva los desafíos y necesidades de la sociedad, y así cumplir con sus objetivos y responsabilidades en beneficio de la comunidad. En este sentido, el estudio y la mejora continua de las políticas públicas son esenciales para lograr un gobierno eficiente y orientado al bienestar de la población.

Conectando con lo mencionado anteriormente, es importante destacar que las políticas públicas constituyen el medio a través del cual un gobierno busca abordar los problemas públicos y lograr sus objetivos de interés público. Siguiendo la perspectiva de Canto (2015), los problemas públicos son situaciones que, desde una perspectiva social, se considera que requieren la intervención gubernamental debido a su relevancia, necesidad o beneficio para la comunidad en general.

En este contexto, las políticas públicas se conciben como respuestas concretas y planificadas a estos problemas públicos. Su formulación y ejecución implican un proceso cuidadoso de diseño, implementación y evaluación, con el fin de lograr resultados efectivos y beneficios tangibles para la sociedad. Estas acciones gubernamentales no solo abordan cuestiones de importancia pública, sino que también buscan promover el bienestar general y la calidad de vida de los ciudadanos.

Según Canto (2015), es fundamental reconocer que las políticas públicas no son un conjunto de acciones aisladas, sino un conjunto coherente de medidas diseñadas para lograr un

propósito específico. Además, la toma de decisiones en torno a estas políticas implica consideraciones éticas, políticas y económicas, ya que los recursos gubernamentales son limitados y deben asignarse de manera eficiente para abordar los problemas públicos de manera efectiva.

De acuerdo con lo anterior, las políticas públicas son el vehículo mediante el cual el gobierno canaliza su acción para abordar y resolver problemas públicos de interés general. Su formulación y ejecución son procesos fundamentales en la gestión gubernamental, y su éxito se mide por su capacidad para lograr resultados positivos en beneficio de la sociedad en su conjunto (Canto, 2015).

En consonancia con lo expuesto anteriormente, el término "política pública" adquiere su significado pleno al desglosar sus dos componentes fundamentales: lo político y lo público. La palabra "política" en sí misma es polisémica y engloba varias dimensiones que son cruciales para comprender la esencia de las políticas públicas, tal como señala Müller (1994).

En primer lugar, cuando se habla de la esfera de "lo político", se refiere a la distinción fundamental entre la sociedad civil y el ámbito político institucional. Este último se convierte en la esfera que potencialmente puede otorgar sentido a todas las demás, ya que establece las bases para la existencia de agrupaciones sociales al definir la existencia de "otro". En otras palabras, la política es la arena donde se forjan las reglas y normativas que rigen la convivencia de una sociedad.

Además, siguiendo con Müller (1994) la "actividad política" se manifiesta en la interacción entre los actores políticos, como los partidos políticos y sus representantes, así como en los procesos de obtención y ejercicio de poder político. Este aspecto de lo político involucra la toma de decisiones, la elaboración de leyes y políticas, y la movilización de la ciudadanía en torno a objetivos y visiones políticas.

Por último, la noción de "acción pública" se refiere a la implementación y ejecución de políticas y medidas gubernamentales que están coordinadas alrededor de objetivos comunes. Estas acciones públicas son llevadas a cabo por las instituciones gubernamentales y administrativas con el propósito de abordar problemas públicos y promover el bienestar de la sociedad en general (Müller, 1994).

De acuerdo con lo anterior, el término "política pública" encapsula la complejidad de la actividad política y la acción gubernamental en la esfera pública. Comprender estas dimensiones esenciales es fundamental para analizar y diseñar políticas públicas efectivas que respondan a las necesidades y desafíos de una sociedad en constante evolución (Müller, 1994).

En el anterior contexto, es importante tener en cuenta la opinión de Habermas (1973), dado que su concepción de la esfera de lo público es fundamental para comprender la dinámica de la vida social. Según su perspectiva, la esfera pública representa un ámbito en la sociedad donde se puede gestar y desarrollar la opinión pública, un fenómeno crucial para el funcionamiento de una democracia. Dentro de esta esfera, todos los ciudadanos poseen, en principio, igual y libre acceso. Esto significa que no debe haber barreras que restrinjan la participación de los individuos en la conformación de la opinión pública.

La esfera pública, según Habermas (1973), se va configurando a medida que los ciudadanos se involucran en discusiones y debates públicos. Cada una de estas discusiones es una instancia donde se reúnen personas para dialogar sobre asuntos de interés común. Estos encuentros, al ser públicos y abiertos, permiten que las ideas, perspectivas y argumentos de los participantes sean compartidos y evaluados por otros miembros de la sociedad. En consecuencia, la esfera pública se nutre y se enriquece a través de estas conversaciones públicas.

Este enfoque de Habermas (1973) enfatiza la importancia de la comunicación y el intercambio de ideas en una sociedad democrática. Propugna que la esfera pública no es estática ni limitada, sino que se construye de manera dinámica a medida que los ciudadanos se comprometen en el debate público. En este sentido, la esfera pública no solo es un espacio para la expresión de opiniones individuales, sino también un foro donde se pueden negociar y construir puntos de vista compartidos que sirvan como base para la toma de decisiones políticas en una sociedad democrática.

La comprensión de la esfera pública y su influencia en la conformación de la opinión pública, como plantea Habermas (1973), resulta fundamental para enriquecer de manera significativa la percepción de la política pública. Este enfoque permite visualizarla no solo como el ejercicio de poder de las autoridades gubernamentales, sino también como un proceso

multifacético que abarca diversas dimensiones e involucra a múltiples actores en busca del cumplimiento de objetivos políticos y sociales.

En consonancia con la perspectiva de Lahera (2004), las políticas públicas pueden ser concebidas como flujos de información orientados hacia la consecución de objetivos públicos que han sido definidos democráticamente. En esta dinámica democrática, el ciudadano ocupa un lugar de relevancia, ya que participa activamente en la toma de decisiones relacionadas con los objetivos políticos que se persiguen en las esferas de decisión social. Esto subraya la importancia de la participación ciudadana en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.

En este contexto, la política pública se convierte en un proceso dinámico y participativo, donde la comunicación y el intercambio de información son esenciales para el éxito de las políticas. Los ciudadanos, al estar involucrados en la definición de los objetivos públicos, contribuyen a asegurar que las políticas reflejen de manera más precisa las necesidades y aspiraciones de la sociedad en su conjunto. Además, esta perspectiva democrática fomenta la rendición de cuentas de las autoridades gubernamentales y promueve una mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones.

Según lo anterior, la comprensión de la política pública como un proceso democrático y participativo, donde la esfera de lo público y la opinión pública desempeñan un papel central, enriquece la visión de cómo se desarrolla y se implementa la política gubernamental. Este enfoque resalta la importancia de involucrar activamente a los ciudadanos en la formulación y ejecución de políticas públicas para lograr un gobierno más efectivo y una sociedad más inclusiva (Lahera, 2004).

### **El ciclo de las políticas públicas**

El ciclo de las políticas públicas, tal como lo describe Aguilar (2012) citado por Canto (2015), representa una estructura esencial para comprender el proceso completo de diseño, implementación y evaluación de las acciones gubernamentales. Este ciclo, compuesto por siete etapas interconectadas, ofrece una guía que permite a los gobiernos y formuladores de políticas

abordar de manera sistemática los desafíos y problemas públicos. A continuación, se ampliarán estas etapas clave:

**Formación de la agenda:** Esta etapa implica identificar y priorizar los problemas públicos que requieren atención gubernamental. La agenda se configura a través de la interacción de diversos actores, como ciudadanos, grupos de interés, medios de comunicación y funcionarios gubernamentales. La capacidad de un problema para llegar a la agenda depende de su relevancia y del nivel de atención que reciba.

**Definición del problema público:** Una vez que un problema se encuentra en la agenda, es necesario definirlo de manera precisa y comprender sus causas y efectos. Esta fase implica investigaciones y análisis exhaustivos para comprender la naturaleza del problema y sus implicaciones.

**Construcción de opciones para resolver el problema:** En esta etapa, se generan diversas alternativas o políticas para abordar el problema identificado. Estas opciones pueden variar en términos de enfoque, recursos necesarios y efectos esperados. La diversidad de opciones es fundamental para evaluar exhaustivamente las posibilidades de solución.

**Decisión o selección de una opción:** La decisión implica la elección de una de las opciones previamente elaboradas. Esta elección se basa en criterios como la viabilidad política, la eficacia esperada y los recursos disponibles. Los responsables de la toma de decisiones gubernamentales, como legisladores o funcionarios ejecutivos, desempeñan un papel central en esta fase.

**Comunicación de la política:** Una vez tomada la decisión, es esencial comunicarla de manera efectiva a la ciudadanía y a los demás actores involucrados. La comunicación adecuada de la política contribuye a crear expectativas claras y a ganar apoyo público.

**Implementación de la política:** En esta etapa, se lleva a cabo la ejecución de la política seleccionada. Implica la asignación de recursos, la elaboración de reglas y regulaciones, y la puesta en marcha de programas y proyectos específicos.

**Evaluación de la política:** La fase final del ciclo implica evaluar el impacto y la efectividad de la política implementada. Se examinan los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos. Esta evaluación proporciona información valiosa para futuras revisiones y ajustes de políticas.

Según lo expuesto anteriormente, el ciclo de políticas públicas proporciona una estructura sistemática para abordar los desafíos y problemas que enfrenta una sociedad. Cada etapa es esencial para garantizar que las políticas sean bien informadas, efectivas y respondan a las necesidades cambiantes de la sociedad (Aguilar, 2012; Canto, 2015).

### **Tipos de políticas públicas.**

Las políticas públicas, como señala Canto (2015), presentan una diversidad de naturalezas, contenidos y alcances, lo que hace imperativo diferenciar varios tipos de políticas para comprender su funcionamiento y efectividad. Entre las categorías fundamentales que se pueden identificar, se destacan dos enfoques principales, tal como lo plantean Canto (2015) y Winchester (2011), que se basan en la forma en que estas políticas logran sus objetivos y los recursos que requieren:

**Políticas basadas en servicios públicos:** Este tipo de políticas se caracteriza por lograr sus objetivos principalmente a través de la prestación de servicios públicos por parte del gobierno. Estos servicios pueden abarcar una amplia gama de áreas, como educación, salud, transporte y seguridad social, entre otros. La implementación de políticas basadas en servicios públicos implica una asignación significativa de recursos burocráticos, tanto en términos de personal como de financiamiento. Esto se debe a la necesidad de construir y mantener una infraestructura administrativa que ofrezca servicios de alta calidad a la población.

**Políticas basadas en regulación y sistema tributario:** En contraste, este tipo de políticas logra sus objetivos a través de la regulación de actividades económicas y sociales, así como mediante cambios en el sistema tributario. En lugar de ofrecer servicios directamente, estas políticas buscan influir en el comportamiento de los actores económicos y sociales a través de incentivos fiscales y regulaciones. Dado que dependen menos de la prestación directa de servicios públicos, requieren una inversión de recursos menos sustancial en términos de personal y financiamiento burocrático.

Estas distinciones en los tipos de políticas públicas son esenciales para que los formuladores de políticas y los responsables de la toma de decisiones comprendan cómo abordar distintos desafíos y problemas públicos de manera eficiente. La elección entre políticas basadas

en servicios públicos y políticas basadas en regulación y sistema tributario dependerá de la naturaleza del problema y de los recursos disponibles. Además, estas categorías pueden combinarse o adaptarse según las circunstancias específicas de cada situación, lo que resalta la flexibilidad necesaria en la formulación y ejecución de políticas públicas (Canto, 2015; Winchester, 2011).

### **Enfoques en la implementación de las políticas públicas.**

Con relación a la implementación de políticas públicas, es fundamental comprender la importancia de la planificación como un componente crítico en la adopción de decisiones efectivas para abordar situaciones problemáticas en la sociedad. Sin embargo, es necesario reconocer que en ocasiones surgen desafíos y discrepancias al seleccionar las opciones de políticas que apuntan a la resolución de un problema público. Estos desafíos a menudo se deben al hecho de que la toma de decisiones políticas puede verse influida por intereses particulares, ya sean políticos, económicos o ideológicos, que pueden prevalecer sobre los intereses colectivos (Roth, 2002).

El modelo de toma de decisiones en el ámbito de la política pública a veces tiende a priorizar los intereses individuales en lugar de los colectivos. Esto puede dar lugar a una formulación de políticas públicas que no necesariamente se basa en un análisis empírico sólido. En lugar de incorporar un enfoque científico riguroso en el proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas, el marco secuencial tiende a minimizar la importancia de la evidencia empírica. Esto a menudo obstaculiza el proceso de legitimación de soluciones, ya que no se reconoce adecuadamente la importancia del rigor científico como base para la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas (Roth, 2002).

En este contexto, la etapa de formulación de políticas se destaca como un paso crucial en la secuencia de políticas públicas. En este momento, cuando ya se ha identificado un problema social, se inicia la construcción de la política que pretende abordar dicho problema. La formulación de políticas se caracteriza por su relevancia, ya que en esta fase se perfila el modelo de toma de decisiones. Este modelo define cómo el tomador de decisiones elige entre las diferentes opciones de políticas disponibles para resolver el problema en cuestión. La decisión

puede depender de la libertad del actor político que toma la decisión o de factores externos que están más allá de su control (Roth, 2002).

La formulación de políticas públicas, como se ha mencionado previamente, es un proceso sumamente complejo que exige una profunda reflexión y análisis. La consideración cuidadosa de diversos factores es esencial para asegurar que las políticas sean efectivas y capaces de abordar los desafíos sociales de manera adecuada. Entre estos factores clave se encuentran los intereses en juego, la evidencia empírica disponible y el contexto político en el que se desarrolla el proceso de formulación.

La toma de decisiones en la formulación de políticas públicas es un terreno donde convergen diferentes intereses y perspectivas. Los responsables de la toma de decisiones deben considerar cuidadosamente cómo equilibrar los intereses individuales y los colectivos, y cómo garantizar que las políticas sean equitativas y beneficien a toda la sociedad. Además, la evidencia empírica, basada en investigaciones y análisis rigurosos, desempeña un papel fundamental en la formulación de políticas basadas en datos sólidos y en la comprensión profunda de los problemas públicos.

Sin embargo, el proceso de implementación de políticas públicas no debe considerarse simplemente como una cuestión administrativa o técnica de ejecución. Desde la perspectiva del análisis de políticas públicas, la implementación es una fase crítica en la cual la política se traduce en acciones concretas y tangibles que afectan directamente a los ciudadanos. Aquí es donde el problema cambia de naturaleza y se desplaza a un nuevo espacio lleno de desafíos y decisiones que tienen un impacto concreto en la vida de las personas.

La implementación de políticas implica la colaboración de múltiples entidades gubernamentales ubicadas en diversos lugares. Esto puede dar lugar a una falta de homogeneidad en la ejecución, ya que cada entidad puede tener su propia interpretación de los objetivos de la política o puede enfrentar desafíos específicos en su contexto local. En este sentido, la implementación de políticas públicas a menudo implica una adaptación constante de los objetivos y estrategias a las realidades del terreno, lo que requiere flexibilidad y capacidad de respuesta por parte de los responsables de la política (Roth, 2002).

Por lo tanto, la formulación y la implementación de políticas públicas son procesos interconectados y complejos que requieren un enfoque integral y consideración de una variedad de factores. Desde la concepción de la política hasta su puesta en práctica, es esencial mantener un enfoque equitativo y basado en evidencia científica para abordar de manera efectiva los desafíos sociales en la sociedad.

La implementación de políticas públicas es una fase crítica en el proceso de gobierno y toma de decisiones, como lo señalan Pressman y Wildavsky (1998, citado por Roth). Estos autores destacan que la política de implementación tiene un papel determinante en el resultado final de una política, lo que subraya su importancia en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa gubernamental. Sin embargo, es necesario analizar cómo se aborda esta etapa, ya que existe una tendencia a considerarla principalmente como un problema técnico, lo que puede llevar a la exclusión de la participación ciudadana en esta fase crucial de las políticas públicas.

Es esencial recordar que todas las políticas públicas son concebidas, decididas y ejecutadas por seres humanos que, a su vez, se ven afectados directa o indirectamente por estas políticas. Esto significa que la implementación de políticas no es un proceso aislado de la realidad social, sino que está intrínsecamente vinculado a la vida de las personas. Todas las instituciones involucradas en el proceso de políticas públicas, como la administración, el concejo, el ejecutivo, los gremios y las organizaciones sociales, están compuestas por individuos con características sociales, culturales y políticas, así como intereses particulares. Esto implica que cada una de estas instituciones no actúa de manera neutral, sino que se convierte en un actor más en el complejo escenario político-administrativo (Pressman y Wildavsky, 1998, citado por Roth).

La implementación de políticas públicas, según la definición de Meny y Thoenig (1992, citado por Roth), es la fase en la que se traducen las intenciones normativas y los discursos en actos y efectos concretos. En esta etapa, los modelos y enfoques desarrollados por estudiosos de la implementación desempeñan un papel fundamental. Estos modelos sirven como puentes entre el proceso de decisión de una política y su ejecución práctica. Además, reflejan diferentes concepciones teóricas sobre las motivaciones de las personas para adoptar comportamientos adecuados en el contexto de la implementación.

En atención a lo anterior, para comprender mejor los enfoques en la formulación y ejecución de políticas públicas, es esencial diferenciar entre dos categorías fundamentales que representan paradigmas opuestos. Estas categorías son la Top-Down (de arriba hacia abajo) y la Bottom-Up (de abajo hacia arriba), ambas con enfoques distintos y ventajas específicas en el proceso de políticas públicas, como ha señalado Roth (2002).

#### Top-Down (De Arriba Hacia Abajo):

El enfoque Top-Down es un enfoque clásico en la administración pública que sigue una jerarquía tradicional. En este paradigma, la toma de decisiones y la formulación de políticas se realizan desde el nivel central o superior del gobierno y se transmiten hacia abajo a las instancias periféricas o locales. Aquí, la jerarquía es preeminente, y se establece una clara separación entre las etapas de formulación, toma de decisiones y ejecución. En este enfoque, la implementación suele recaer en entidades gubernamentales o técnicas.

#### Bottom-Up (De Abajo Hacia Arriba):

Contrariamente al enfoque Top-Down, el enfoque Bottom-Up se basa en un enfoque más descentralizado y participativo. Aquí, se busca la eficiencia a través de la participación activa de actores desde la base de la sociedad. Los individuos, las comunidades locales, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores no gubernamentales desempeñan un papel central en la identificación y movilización de problemas y soluciones. En este enfoque, la toma de decisiones y la formulación de políticas se originan desde el nivel más cercano al problema, permitiendo que las partes involucradas colaboren y reconcilien sus intereses en busca de soluciones adecuadas.

La diferencia principal entre estos enfoques radica en la dirección del proceso: el enfoque Top-Down se inicia desde el centro hacia la periferia, mientras que el enfoque Bottom-Up parte de la base hacia arriba. En el paradigma jerárquico, la responsabilidad de la ejecución recae predominantemente en las entidades políticas o técnicas, mientras que en el enfoque Bottom-Up se busca una mayor inclusión de los actores sociales que inicialmente impulsaron la política pública. Aquí, se parte del núcleo del problema y se construye gradualmente la solución, lo que a menudo conduce a un mayor compromiso y sostenibilidad en la implementación.

Según lo anterior, la elección entre estos enfoques depende de la naturaleza del problema, el contexto político y la participación deseada de la sociedad en la formulación y

ejecución de políticas públicas. Cada enfoque tiene sus ventajas y desafíos, y puede ser más adecuado en diferentes situaciones, lo que destaca la importancia de considerar cuidadosamente el enfoque apropiado en el proceso de políticas públicas.

Según Mejía (2012), los enfoques de implementación de políticas públicas ocupan una posición central y crítica en el ciclo de la política, ya que es a través de la ejecución que se determina la verdadera eficacia y efectividad de cualquier política. La formulación de políticas, aunque es una etapa crucial, carecería de sentido si no se lleva a cabo de manera efectiva y eficiente en la práctica. Es en el proceso de implementación donde las decisiones políticas se convierten en acciones concretas y tangibles que impactan la realidad de la sociedad.

El éxito o fracaso de una política pública se mide, en última instancia, por su capacidad para generar resultados positivos en la sociedad y para abordar los problemas públicos de manera efectiva. Esto significa que la implementación es el eslabón vital que conecta la formulación de políticas con los resultados que afectan directamente a los ciudadanos. Sin una implementación adecuada, las políticas se quedan en el papel y no tienen un impacto real en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Además, la implementación de políticas públicas también otorga sentido y relevancia a la evaluación de políticas. La evaluación se vuelve significativa cuando se puede analizar cómo la aplicación de actividades y medidas políticas comienza a influir en la realidad social y política. La evaluación no solo se centra en medir los resultados finales, sino que también examina cómo se están llevando a cabo las acciones planificadas y si se están cumpliendo los objetivos intermedios.

En este contexto, es fundamental reconocer que la implementación de políticas públicas es un proceso complejo que puede verse influenciado por una variedad de factores, como recursos disponibles, coordinación entre entidades, capacidad administrativa y aceptación por parte de los actores involucrados. Además, el compromiso y la participación activa de la sociedad civil y otros actores interesados desempeñan un papel crucial en la implementación exitosa de políticas públicas.

### **La gestión de políticas públicas.**

Existen varios modelos de gestión de políticas públicas que los gobiernos y las organizaciones utilizan para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas. Estos modelos pueden variar según el contexto político, económico y social de cada país, pero algunos de los modelos más comunes incluyen (Mejía, 2012):

**Modelo Racional-Comprehenivo:** Este modelo se basa en un enfoque lógico y racional para la toma de decisiones. Implica una cuidadosa identificación de problemas, la evaluación de diferentes soluciones, la selección de la opción más eficaz y la implementación de la política de acuerdo con un plan detallado. Este enfoque tiende a ser altamente estructurado y se basa en análisis exhaustivos de costos y beneficios.

**Modelo Incremental:** En este modelo, las políticas públicas se desarrollan y modifican gradualmente a lo largo del tiempo, en lugar de abordar problemas de manera radical. Se basa en la idea de que es más fácil hacer cambios incrementales que realizar reformas drásticas. Los ajustes se realizan a medida que surgen problemas o se acumula experiencia.

**Modelo de Advocacy Coalition Framework (Marco de Coaliciones de Defensa):** Este modelo se enfoca en cómo los grupos de interés y las coaliciones influyen en la formulación y la implementación de políticas. Considera que las políticas públicas son el resultado de la competencia entre diferentes coaliciones de actores que buscan promover sus intereses y valores.

**Modelo de Ciclo de Política:** Este enfoque considera que las políticas públicas pasan por una serie de etapas en su ciclo de vida, que incluyen la formulación, la implementación y la evaluación. Cada etapa tiene sus propios procesos y actores involucrados, y se supone que las políticas se desarrollan de manera secuencial a través de estas etapas.

**Modelo de Redes de Políticas:** En este modelo, se reconoce que la toma de decisiones y la implementación de políticas involucran a múltiples actores y organizaciones interconectados en redes. Estos actores pueden incluir agencias gubernamentales, grupos de interés, organizaciones no gubernamentales y otros. La influencia y la colaboración entre estos actores son fundamentales para el proceso de políticas públicas.

**Modelo de Política Participativa:** Este modelo promueve la participación activa de la sociedad civil y de los ciudadanos en la formulación y la implementación de políticas públicas. Busca fortalecer la democracia y asegurar que las políticas reflejen las necesidades y deseos de la población.

**Modelo de Gestión Basada en Resultados:** En este enfoque, se enfatiza la medición y el seguimiento de los resultados y el desempeño de las políticas públicas. Se busca garantizar que las políticas alcancen sus objetivos y se realicen ajustes en función de los datos y la evidencia disponible.

### **Modelo de gestión de políticas públicas en Colombia.**

Los anteriores son solo algunos de los modelos de gestión de políticas públicas, y en la práctica, los gobiernos y las organizaciones pueden combinar elementos de varios de estos modelos para abordar de manera efectiva los desafíos específicos que enfrentan en la formulación y ejecución de políticas públicas. La elección del modelo adecuado dependerá del contexto y los objetivos particulares de cada política. En el caso de Colombia, el modelo adoptado es el modelo de Gestión Pública Orientada a Resultados – GPOR, que es una filosofía de gestión que ha ganado importancia en el ámbito de la administración pública en las últimas décadas. Este enfoque se caracteriza por poner un fuerte énfasis en los resultados concretos que las políticas públicas y las acciones gubernamentales logran, en lugar de centrarse exclusivamente en los procedimientos y procesos internos. El objetivo es evaluar el valor agregado que generan las políticas públicas y las acciones implementadas por la administración pública en términos de impacto y beneficios para la sociedad en su conjunto (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Un aspecto clave de este enfoque es la necesidad de que los objetivos estratégicos estén alineados y sean coherentes en todos los niveles de gobierno y en todas las entidades gubernamentales. Esto implica que los objetivos de país, los objetivos sectoriales y los planes de cada entidad deben estar en sintonía, lo que facilita una coordinación más eficiente de los recursos y mejora el proceso de toma de decisiones de política pública.

La cadena de valor se convierte en una estructura fundamental en la implementación de este enfoque. La cadena de valor permite representar de manera visual y secuencial cómo se materializan los proyectos de inversión, que a menudo son la herramienta de planificación mediante la cual se concretan las políticas públicas. A través de la cadena de valor, se pueden identificar claramente los pasos necesarios para lograr un resultado deseado, desde la identificación del problema hasta la entrega de los beneficios a la sociedad. Esto permite una gestión más efectiva de los proyectos y una mayor transparencia en el proceso de implementación.

La cadena de valor en el modelo de gestión basada en resultados es una herramienta fundamental que permite desglosar y visualizar de manera sistemática cómo se generan los resultados deseados a través de la implementación de políticas públicas y proyectos gubernamentales. Cada etapa de la cadena de valor cumple un papel crucial en el proceso (Departamento Nacional de Planeación, 2013):

**Insumos:** Los insumos son los elementos necesarios para llevar a cabo la intervención pública. Estos insumos pueden abarcar una amplia gama de recursos, que van desde recursos financieros y humanos hasta recursos tecnológicos y legales. Es esencial contar con los insumos adecuados para garantizar que las actividades se desarrollen de manera efectiva y eficiente.

**Actividades:** Las actividades representan las acciones y procesos concretos que se llevan a cabo utilizando los insumos disponibles. Estas actividades son el motor que impulsa la generación de valor en la cadena. Durante esta etapa, se transforman los insumos en productos y se avanza hacia la consecución de los objetivos de la política pública.

**Productos:** Los productos son los bienes y servicios específicos que resultan de la ejecución de las actividades. Estos productos pueden variar ampliamente según la naturaleza de la intervención pública. Pueden incluir, por ejemplo, infraestructura construida, programas de

capacitación realizados o servicios de salud prestados. Los productos son la culminación de la transformación de los insumos a través de las actividades.

**Resultados:** Los resultados son los efectos inmediatos y directos relacionados con la intervención pública una vez que se han consumido los productos proporcionados por esta. Estos resultados pueden ser tanto intencionales como no intencionales y pueden o no atribuirse directamente a la intervención pública. Por ejemplo, si se implementa un programa de educación, los resultados pueden incluir el aumento de la tasa de graduación (resultado intencional) y cambios en la dinámica social en la comunidad (resultado no intencional).

**Impactos:** Los impactos representan los efectos que son exclusivamente atribuibles a la intervención pública. Estos efectos están directamente relacionados con el logro de los objetivos y metas establecidos por la política pública. Los impactos son, en última instancia, el indicador clave de éxito de la intervención, ya que muestran el cambio significativo y positivo que se ha logrado en la sociedad como resultado de la política implementada.

De acuerdo con lo anterior, la cadena de valor en el modelo de gestión basada en resultados proporciona una estructura lógica y secuencial para comprender cómo se traducen los recursos y esfuerzos en resultados tangibles y, finalmente, en impactos significativos en la sociedad. Esta herramienta es esencial para evaluar y mejorar la efectividad de las políticas públicas y para asegurarse de que estas generen el valor deseado para la comunidad y el país en su conjunto.

### **Herramientas digitales para la gestión de la política pública.**

Jaramillo (2016) señala que las tendencias de las herramientas tecnológicas en la gestión pública están intrínsecamente relacionadas con las crecientes demandas tanto internas como externas que las entidades gubernamentales deben abordar en la búsqueda de mayor eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y transparencia. Estos avances tecnológicos, cuando se aplican con un enfoque estratégico, se convierten en aliados poderosos en la planificación,

ejecución y evaluación de políticas, planes, proyectos y programas gubernamentales, con la vista puesta en la sustentabilidad y el beneficio de los ciudadanos.

Estas herramientas tecnológicas permiten automatizar procesos internos, simplificar la gestión de recursos y, en última instancia, mejorar la operación gubernamental en términos de eficiencia. Al mismo tiempo, facilitan la recopilación y el análisis de datos, lo que fortalece la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia y, en consecuencia, aumenta la eficacia en la formulación y ejecución de políticas públicas.

Además de la eficiencia y eficacia, estas tendencias tecnológicas también impulsan la efectividad al proporcionar herramientas para monitorear y evaluar el impacto de las políticas y programas gubernamentales en la sociedad. Esta capacidad de medición y seguimiento ayuda a garantizar que se alcancen los resultados deseados y que los recursos se utilicen de manera efectiva.

La productividad también se ve beneficiada a medida que la tecnología permite simplificar tareas administrativas y fomentar la colaboración entre departamentos y agencias gubernamentales. Esto permite a los empleados públicos centrarse en actividades de mayor valor y, en última instancia, aumentar su productividad.

La transparencia se refuerza mediante el acceso a la información pública facilitado por las herramientas tecnológicas. Esto promueve la rendición de cuentas y contribuye a fortalecer la confianza de los ciudadanos en sus instituciones gubernamentales.

Finalmente, la sostenibilidad también se aborda a través de estas tendencias tecnológicas, ya que permiten la gestión inteligente de recursos naturales, el monitoreo ambiental y la promoción de prácticas sostenibles tanto en el gobierno como en la sociedad en su conjunto.

Colombia ha avanzado en la adopción de diversas herramientas tecnológicas para mejorar la gestión pública y la prestación de servicios a los ciudadanos. Algunas de las herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión pública de Colombia incluyen (Jaramillo, 2016):

**Sistemas de Información Geográfica (SIG):** Estos sistemas permiten la captura, almacenamiento, análisis y visualización de datos geoespaciales. El Gobierno colombiano utiliza SIG para la planificación territorial, la gestión de recursos naturales y la toma de decisiones en áreas como la agricultura, la gestión de desastres y la infraestructura.

**Plataformas de Gobierno Electrónico:** Colombia ha desarrollado plataformas de gobierno electrónico que permiten a los ciudadanos acceder a servicios gubernamentales en línea. Por ejemplo, el portal "Trámites en Línea" brinda acceso a una amplia gama de servicios, desde la renovación de documentos hasta la presentación de impuestos.

**Sistemas de Gestión de Recursos Humanos:** Las agencias gubernamentales colombianas utilizan sistemas de gestión de recursos humanos basados en tecnología para administrar el personal, la nómina y otros aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. Estos sistemas ayudan a optimizar la eficiencia y la transparencia en la administración de recursos humanos.

**Plataformas de Transparencia y Participación Ciudadana:** Colombia ha implementado plataformas en línea que promueven la transparencia gubernamental y la participación ciudadana. Estas plataformas permiten a los ciudadanos acceder a información pública, presentar denuncias y participar en la toma de decisiones a través de consultas y encuestas en línea.

**Sistemas de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas:** El Gobierno colombiano utiliza sistemas de monitoreo y evaluación basados en tecnología para evaluar el impacto de las políticas públicas y programas gubernamentales. Estos sistemas recopilan y analizan datos que ayudan a tomar decisiones informadas sobre políticas.

**Plataformas de Datos Abiertos:** Colombia ha establecido plataformas de datos abiertos que ponen a disposición del público una amplia variedad de conjuntos de datos

gubernamentales. Esto promueve la transparencia y permite a los ciudadanos utilizar los datos para crear aplicaciones y servicios innovadores.

**Sistemas de Seguridad Informática:** La ciberseguridad es una preocupación importante para el Gobierno colombiano, y se han implementado sistemas y políticas para proteger la información y los sistemas gubernamentales contra amenazas cibernéticas.

**Sistemas de Gestión Financiera y Presupuestaria:** Estos sistemas automatizan la gestión financiera y presupuestaria del Gobierno, lo que facilita la planificación, el seguimiento y el control de los recursos financieros.

Estas son algunas de las herramientas tecnológicas que Colombia ha implementado en su gestión pública para mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. El país continúa trabajando en la modernización de sus procesos gubernamentales a través de la tecnología para brindar mejores servicios a los ciudadanos y promover la innovación en la administración pública.

### **Enfoque epistémico**

El enfoque epistémico seleccionado para este trabajo es el enfoque interpretativo, que se basa en el paradigma hermenéutico cualitativo (Lerma, 2007). Este enfoque busca comprender la realidad, las dinámicas socioeconómicas y el impacto en el desempeño gubernamental a través de la interpretación y comprensión de los valores y significados que subyacen en las políticas públicas y su implementación en el municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.

En otras palabras, se enfoca en analizar cómo las políticas públicas son interpretadas y experimentadas por las personas y comunidades en el contexto local, y cómo estas interpretaciones influyen en el desempeño gubernamental. Este enfoque reconoce la

importancia de las experiencias previas y la tradición local como elementos fundamentales para entender y mejorar la gestión pública.

El enfoque epistémico seleccionado, el enfoque interpretativo, se basa en el paradigma hermenéutico cualitativo, como lo señala Lerma (2007). Este enfoque se distingue por su énfasis en la comprensión profunda de la realidad social, económica y política, así como en el análisis de cómo estas dinámicas influyen en el desempeño gubernamental en el municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.

En esencia, el enfoque interpretativo busca desentrañar los valores y significados subyacentes en las políticas públicas y su implementación. Más específicamente, se centra en entender cómo estas políticas son interpretadas y experimentadas por las personas y comunidades locales, y cómo estas interpretaciones moldean la efectividad de la gestión gubernamental.

Una de las premisas clave de este enfoque es que la realidad social es inherentemente compleja y multifacética, y que su comprensión va más allá de simplemente recopilar datos cuantitativos. En cambio, se valora la interpretación de las experiencias individuales y colectivas, reconociendo que estas interpretaciones están moldeadas por diversos factores, como las experiencias previas, las normas culturales y la historia local.

En el contexto de las políticas públicas en Guacarí, este enfoque implica analizar cómo estas políticas son percibidas y experimentadas por los funcionarios de la Alcaldía Municipal, así como cómo estas percepciones influyen en su aceptación y efectividad. Además, se reconoce la importancia de la tradición local y las prácticas culturales en la formulación e implementación de políticas, destacando la necesidad de considerar estos aspectos en el diseño de intervenciones gubernamentales.

De acuerdo con lo anterior, el enfoque interpretativo busca profundizar en la comprensión de las políticas públicas y su impacto en la realidad local, reconociendo la importancia de las interpretaciones subjetivas y las dinámicas culturales en la efectividad de la gestión gubernamental. Este enfoque proporciona una perspectiva rica y holística que complementa los enfoques más tradicionales basados en datos cuantitativos, permitiendo una

comprensión más completa y contextualizada de los desafíos y oportunidades en el ámbito de las políticas públicas.

### **Capítulo 3. Enfoque y diseño metodológico de la investigación**

#### **Participantes**

La población objeto de estudio será diversa e incluirá funcionarios de la Alcaldía, miembros de la comunidad local, expertos en políticas públicas y otros actores relevantes en el ámbito de la gestión gubernamental. Dado que se trata de una investigación cualitativa, no se aplicará un diseño probabilístico ni se calculará un tamaño de muestra específico en el sentido cuantitativo. En su lugar, se utilizará un muestreo intencional o por criterio (Otzen & Manterola, 2017), seleccionando a los participantes en función de su relevancia para la investigación y su capacidad para proporcionar información en profundidad.

El diseño de investigación será predominantemente cualitativo, pero también se pueden incorporar elementos cuantitativos si resultan pertinentes en el análisis de datos. Por lo tanto, se utilizará un diseño mixto que combinará enfoques cualitativos y, si es necesario, cuantitativos para responder a las preguntas de investigación de manera más completa.

#### **Técnica e instrumentos**

Para la recolección de información, se aplicarán las siguientes técnicas:

**Entrevistas semiestructuradas:** Se llevarán a cabo entrevistas con funcionarios de la Alcaldía, expertos en políticas públicas y miembros de la comunidad local. Estas entrevistas permitirán obtener perspectivas y opiniones sobre la gestión gubernamental y las políticas públicas en el municipio.

**Análisis documental:** Se revisarán documentos oficiales, informes, políticas públicas existentes y otros materiales relacionados con la gestión gubernamental y las políticas públicas en San Juan Bautista de Guacarí. Esto proporcionará datos concretos y antecedentes relevantes.

Observación participante: Se llevará a cabo la observación directa de algunas actividades o procesos relacionados con la implementación de políticas públicas en el municipio. Esto permitirá una comprensión más profunda de la dinámica local.

En la investigación que tiene como objetivo específico analizar la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, así como identificar los factores que impiden su correcta ejecución, es esencial el uso de instrumentos de recolección de información, como las entrevistas semiestructuradas y revisión documental. A continuación, se justifica la necesidad de este instrumento y lo que se pretende encontrar con su uso:

- **Entrevistas Semiestructuradas (Fase 1 y Fase 2):**

Justificación: Las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información detallada y contextualizada sobre los procesos de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía. Además, facilitan la identificación de las percepciones, experiencias y opiniones de los miembros del personal de la Alcaldía y de los expertos en políticas públicas, lo que puede revelar aspectos no documentados en informes formales.

Con estas entrevistas, se pretende obtener una comprensión profunda de cómo se están llevando a cabo actualmente los procesos de políticas públicas en la Alcaldía, incluyendo las fortalezas, debilidades, desafíos y posibles áreas de mejora. Se busca identificar las prácticas actuales y las percepciones del personal involucrado.

A continuación, se presenta un diseño de instrumento para entrevistas semiestructuradas para la Fase 1 y la Fase 2 de la investigación. Dado que las entrevistas semiestructuradas son de naturaleza abierta, no se incluyen opciones de respuesta, y las preguntas están diseñadas para obtener información detallada y contextualizada.

Tabla 1. Diseño del instrumento

Código	Sección	Pregunta	Justificación	Tipo de Pregunta
P1	Caracterización	¿Cómo describiría el proceso actual de seguimiento y evaluación de políticas públicas en la Alcaldía? ¿Cuáles son las etapas clave de este proceso?	Esta pregunta busca obtener una visión general del proceso existente y las etapas que lo componen, lo que facilitará el análisis detallado posterior.	Abierta
P2	Caracterización	¿Cuál es el enfoque principal en la implementación de políticas públicas en la Alcaldía (por ejemplo, enfoque en resultados, enfoque en la participación ciudadana, etc.)?	Se busca comprender la orientación principal de las políticas públicas en la Alcaldía, lo que puede influir en los procesos de seguimiento y evaluación.	Abierta
P3	Control	¿Qué indicadores o métricas se utilizan actualmente para medir el éxito o el impacto de las políticas públicas implementadas?	La pregunta busca identificar las medidas utilizadas para evaluar el rendimiento de las políticas públicas.	Abierta
P4	Control	¿Cómo se comunica internamente el progreso y los resultados de las políticas públicas en la Alcaldía?	Se busca comprender cómo se difunde la información sobre las políticas públicas dentro de la organización, lo que puede afectar la toma de decisiones.	Abierta
P5	Control	¿Existe un mecanismo formal de retroalimentación o aprendizaje de las experiencias pasadas en la implementación de políticas públicas?	Esta pregunta pretende identificar si se realizan análisis de lecciones aprendidas de implementaciones anteriores.	Abierta
P6	Factores Limitantes	¿Qué obstáculos o desafíos ha enfrentado en la implementación de políticas públicas en la Alcaldía?	Se busca obtener una comprensión más detallada de las barreras específicas que pueden estar	Abierta

Código	Sección	Pregunta	Justificación	Tipo de Pregunta
			afectando la implementación efectiva.	
<b>P7</b>	Factores Limitantes	¿Cree que existen limitaciones de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) que dificultan el seguimiento y evaluación adecuados de las políticas públicas en la Alcaldía?	Se pretende identificar limitaciones de recursos que puedan estar impactando los procesos.	Abierta
<b>P8</b>	Factores Limitantes	¿Ha observado resistencia o falta de apoyo dentro de la Alcaldía hacia la implementación efectiva de políticas públicas? ¿Qué factores pueden estar contribuyendo a esto?	Esta pregunta busca identificar posibles tensiones internas que puedan afectar la implementación.	Abierta
<b>P9</b>	Factores Limitantes	¿Qué opiniones o sugerencias tiene para mejorar el proceso de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía?	Se busca obtener ideas y recomendaciones del entrevistado para abordar los desafíos identificados.	Abierta

Fuente: elaboración propia

### Fases de la investigación

A continuación, se presenta una tabla que relaciona las fases de la investigación, los objetivos específicos, las descripciones de cada fase, las fuentes de información requeridas y las técnicas de recolección de información asociadas:

**Tabla 2.** Fases de la investigación

<b>Fase de la Investigación</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Descripción de la Fase</b>	<b>Fuentes de Información Requeridas</b>	<b>Técnicas de Recolección de Información</b>
<b>Fase 1: Análisis de la Situación Actual</b>	Objetivo Específico 1: Analizar la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí.	En esta fase se recopilará información sobre los procesos existentes de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía, identificando sus fortalezas y debilidades, y evaluando su impacto en el desempeño gubernamental.	- Documentos internos de la Alcaldía. - Informes de seguimiento y evaluación de políticas públicas. - Entrevistas con personal de la Alcaldía y expertos en políticas públicas.	- Entrevistas semiestructuradas. - Revisión documental. - Análisis de datos cuantitativos (si están disponibles).
<b>Fase 2: Identificación de Factores Limitantes</b>	Objetivo Específico 2: Identificar los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, ocasionando un mal desempeño gubernamental.	Durante esta fase, se llevarán a cabo investigaciones adicionales y entrevistas con el personal de la Alcaldía y otros actores relevantes para identificar los obstáculos y desafíos que enfrenta el proceso de gestión de políticas públicas.	- Entrevistas con personal de la Alcaldía. - Documentos internos y registros de la Alcaldía.	- Entrevistas semiestructuradas. - Análisis de contenido de documentos.

<b>Fase de la Investigación</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Descripción de la Fase</b>	<b>Fuentes de Información Requeridas</b>	<b>Técnicas de Recolección de Información</b>
<b>Fase 3: Diseño del Modelo de Gestión</b>	Objetivo Específico 3: Diseñar un modelo de gestión de políticas públicas que permita un buen desempeño gubernamental en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí.	En esta fase, se desarrollará el modelo de gestión, que incluirá recomendaciones específicas para mejorar los procesos de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía.	- Investigación académica sobre modelos de gestión de políticas públicas. - Experiencias exitosas de otras entidades gubernamentales.	- Revisión bibliográfica.
<b>Fase 4: Análisis del Impacto potencial del Modelo</b>	Objetivo Específico 4: Evaluar el impacto del modelo de gestión de políticas públicas en el desempeño gubernamental de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí.	En esta fase, se analizará el impacto potencial del modelo de gestión propuesto a la luz del marco teórico, expuesto como discusión de resultados.	Análisis documental, resultados del trabajo.	Análisis documental.

Fuente: elaboración propia

### **Categorización y clasificación**

El protocolo de análisis de datos es esencial para definir cómo se procesarán y analizarán los datos recopilados en la investigación. En este caso, se considera un enfoque cualitativo, por lo que no se utilizarán técnicas estadísticas para establecer relaciones causales. En lugar de eso, se realizará un análisis de contenido de las respuestas de las entrevistas para identificar patrones, temas y tendencias. A continuación, se describe el protocolo de análisis de datos:

1. Transcripción de Entrevistas: Antes de comenzar el análisis, todas las entrevistas serán transcritas de manera completa y precisa. Cada entrevista tendrá un identificador único para su referencia.

## 2. Codificación de Datos:

2.1 Codificación Abierta: Se realizará una codificación abierta de las respuestas de las entrevistas. Esto implica etiquetar y categorizar segmentos de texto que contienen información relevante sobre los procesos de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas y los factores limitantes identificados. Se asignarán códigos a estos segmentos de manera inductiva.

2.2 Desarrollo de Categorías: A medida que se codifican las respuestas, se identificarán categorías o temas emergentes que reflejen las ideas clave expresadas por los entrevistados. Estas categorías se desarrollarán de manera inductiva a partir de los datos y se utilizarán para organizar la información.

## 3. Análisis de Contenido:

3.1 Identificación de Patrones: Se buscarán patrones y tendencias en las categorías desarrolladas durante la codificación. Se prestará atención a las similitudes y diferencias en las respuestas de los entrevistados.

3.2 Comparación de Respuestas: Se compararán las respuestas de diferentes entrevistados para identificar coincidencias o divergencias en las percepciones y experiencias relacionadas con la implementación de políticas públicas.

4. Análisis Temático: Se llevará a cabo un análisis temático para identificar temas clave relacionados con los procesos de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas, así como los factores limitantes identificados.

5. Interpretación de Resultados: Los investigadores interpretarán los hallazgos y buscarán explicar los patrones y temas identificados. Se prestará atención a las conexiones entre las respuestas de las entrevistas y las preguntas de investigación.

6. Informe de Resultados: Se elaborará un informe que incluirá una descripción detallada de los hallazgos, citando ejemplos de respuestas de las entrevistas para respaldar las conclusiones. Se presentarán las categorías y temas identificados.

7. Validación: Se buscará la validación de los resultados mediante una revisión por pares o un proceso de triangulación, en el que otros investigadores o expertos en el campo revisarán y evaluarán los hallazgos para garantizar la fiabilidad y validez de la investigación.

Este protocolo de análisis de datos se basa en un enfoque cualitativo que busca explorar y comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los entrevistados. No se establecerán relaciones causales ni se utilizarán técnicas estadísticas, ya que el objetivo principal es identificar patrones y temas emergentes relacionados con las políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí.

## Capítulo 4. Resultados

Considerando que el marco de análisis del presente trabajo se concentra en las políticas públicas del municipio de Guacarí, es conveniente hacer referencia a estas en el contexto del plan de desarrollo municipal.

El Municipio de Guacarí, a través de su Plan de Desarrollo "GUACARÍ MEJOR PARA TODOS," ha establecido como objetivo primordial garantizar el cumplimiento de los derechos preferentes, conforme a lo dispuesto en la Constitución Política de 1991 y la Ley. Esta entidad territorial se ha comprometido a superar las deficiencias existentes en diversos sectores mediante la implementación de políticas públicas. Estas políticas son esenciales en la toma de decisiones gubernamentales, siendo fundamentales en el diseño, gestión y evaluación de cada estrategia, permitiendo acotar discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica, vincular temas a soluciones más amplias o secuenciales, plantear esfuerzos compartidos y participar activamente en cada proceso (Alcaldía Municipal de Guacarí, 2022).

Al corte de la fecha en la vigencia 2022, la alcaldía municipal ha realizado significativos esfuerzos técnicos y financieros para cumplir con su plan de desarrollo en materia de políticas públicas. Esto ha resultado en la formulación, actualización y ejecución de diversas políticas públicas sociales en el municipio de Guacarí, como se detallará a continuación (Alcaldía Municipal de Guacarí, 2022).

- **Políticas Públicas Implementadas**

**Política Pública de Juventud:** Esta política tiene como objetivo principal promover el desarrollo integral de los jóvenes de Guacarí, creando oportunidades para su participación activa en la sociedad, educación, empleo y recreación. Se busca fomentar el liderazgo juvenil, el emprendimiento y la participación en procesos democráticos.

**Política Pública de Discapacidad e Inclusión Social:** Dirigida a garantizar los derechos de las personas con discapacidad, esta política se centra en la inclusión social, el acceso a servicios

de salud, educación y empleo, así como en la eliminación de barreras físicas y sociales que impiden su plena participación en la comunidad.

**Política Pública de Envejecimiento y Vejez:** Enfocada en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, esta política promueve el acceso a servicios de salud, la protección social, la participación activa en la comunidad y el respeto a sus derechos. Se busca asegurar una vejez digna y activa.

**Política Pública de Libertad Religiosa y Cultos:** Esta política tiene como fin garantizar la libertad de culto y la igualdad de todas las confesiones religiosas, promoviendo el respeto y la convivencia pacífica entre las diferentes creencias y asegurando que las prácticas religiosas se realicen en un marco de respeto mutuo.

**Política Pública de Equidad para las Mujeres:** Orientada a promover la igualdad de género, esta política busca eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres, garantizar su acceso a oportunidades de educación y empleo, y fomentar su participación en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

**Política Pública de LGTBI+:** Esta política se enfoca en proteger y promover los derechos de la comunidad LGTBI+, asegurando su inclusión y respeto en la sociedad. Se busca erradicar la discriminación y la violencia basada en la orientación sexual y la identidad de género, promoviendo una cultura de respeto y diversidad.

**Política Pública de Primera Infancia, Infancia y Adolescencia:** Esta política se centra en garantizar el bienestar y desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes de Guacarí. Se promueve el acceso a educación, salud, nutrición y protección contra cualquier forma de abuso o explotación, asegurando un entorno seguro y propicio para su crecimiento.

**Política Pública de Comunidades Negras:** Dirigida a reconocer y proteger los derechos de las comunidades negras, esta política busca promover su desarrollo social, económico y cultural. Se enfoca en la inclusión social, el acceso a servicios básicos, la preservación de su cultura y tradiciones, y la promoción de sus derechos.

De acuerdo con lo anterior, el compromiso del Municipio de Guacarí con el cumplimiento de su Plan de Desarrollo "GUACARÍ MEJOR PARA TODOS" se refleja en la implementación y actualización de estas políticas públicas. Cada una de ellas juega un papel crucial en la mejora de

la calidad de vida de sus ciudadanos, abordando diversas necesidades y derechos específicos. La participación activa de la comunidad y la colaboración interinstitucional son esenciales para el éxito de estas políticas, asegurando que los beneficios lleguen a todos los sectores de la población y contribuyan al desarrollo integral del municipio.

### **Análisis de la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas que impiden el buen desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.**

En este apartado se analizan los resultados obtenidos durante el ejercicio desarrollado a través de las entrevistas realizadas a los funcionarios Directores Administrativos, Jefe de Despacho y Concejales, con el objetivo de conocer la perspectiva que tienen con referencia al tema de investigación, para lo cual se ha elaborado una tabla en donde han sido colocados los datos obtenidos para una mejor comprensión (Ver Anexo A); posteriormente se desarrolla un análisis de los datos y por último la discusión de los mismos.

#### **Análisis e interpretación**

En la Alcaldía de Guacarí, el proceso actual de seguimiento y evaluación de políticas públicas muestra deficiencias y falta de homogeneidad en su implementación. Según los directores administrativos, no existe un proceso estructurado aprobado por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Los jefes de despacho también muestran desconexión con los procesos de seguimiento, con opiniones que indican desconocimiento o reconocimiento de la falta de un seguimiento adecuado. Desde la perspectiva de los concejales, se observa una visión crítica y reflexiva sobre el proceso de seguimiento, destacando la importancia de contar con instrumentos para medir la efectividad de las políticas. En resumen, se evidencia una carencia general de un proceso formalizado y estructurado para el seguimiento y evaluación de políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí.

En cuanto al enfoque principal en la implementación de políticas públicas, se identifican diversas opiniones entre los directores administrativos, jefes de despacho y concejales. Mientras que los directores administrativos tienden a equilibrar los enfoques de resultados y participación ciudadana, los jefes de despacho presentan opiniones más variadas, con algunos enfocados principalmente en los resultados y otros en la participación ciudadana. Los concejales, en su mayoría, favorecen la participación ciudadana como el enfoque principal en la implementación de políticas públicas.

En cuanto a los indicadores o métricas utilizados para medir el éxito o impacto de las políticas públicas implementadas, se observa una considerable disparidad en las respuestas proporcionadas por los directores administrativos, jefes de despacho y concejales. Se mencionan varios enfoques, pero la implementación parece ser fragmentada y a menudo ineficaz. La falta de coherencia y estandarización en los indicadores destaca la necesidad urgente de desarrollar y adoptar un conjunto coherente y estandarizado de indicadores.

Sobre cómo se comunica internamente el progreso y los resultados de las políticas públicas en la Alcaldía, se identifican varios métodos de comunicación, como consejos de gobierno, mesas y comités, correos electrónicos y oficios. Sin embargo, la aplicación de estos métodos parece ser inconsistente y, en algunos casos, ineficaz. Para mejorar la efectividad de la comunicación interna, sería beneficioso desarrollar un sistema estandarizado y regular de informes.

Finalmente, en cuanto a la existencia de un mecanismo formal de retroalimentación o aprendizaje de experiencias pasadas en la implementación de políticas públicas, se evidencia una clara ausencia de tales mecanismos. La falta de respuestas de los jefes de despacho y la percepción negativa compartida por los directores administrativos y concejales subrayan esta carencia. Esta situación sugiere una necesidad urgente de establecer procesos formales que permitan la retroalimentación sistemática y el aprendizaje continuo.

El análisis de la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas en la Alcaldía del municipio de Guacarí revela una serie de desafíos que obstaculizan el buen desempeño gubernamental. Para comprender mejor estos problemas, es necesario contextualizarlos dentro del marco teórico proporcionado en este trabajo, que aborda la política

pública, el ciclo de las políticas públicas, los tipos de políticas públicas y los enfoques en la implementación de estas.

En primer lugar, es esencial reconocer que las políticas públicas son herramientas fundamentales para orientar la gestión gubernamental hacia la consecución de objetivos y metas específicas. Según Winchester (2011), estas políticas no solo definen la dirección de una administración gubernamental, sino que también influyen directamente en la vida de los ciudadanos y en el bienestar de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, el diseño, la gestión y la evaluación de estas políticas son procesos complejos que requieren una cuidadosa formulación de estrategias y una implementación eficiente.

El ciclo de las políticas públicas, como lo describe Aguilar (2012) citado por Canto (2015), ofrece una estructura sistemática para abordar los desafíos y problemas sociales. Sin embargo, en la implementación de políticas públicas, se enfrentan desafíos significativos. La implementación exitosa de políticas requiere una coordinación eficaz entre diversas entidades gubernamentales y una adaptación constante a las realidades locales. En el caso específico de la Alcaldía de Guacarí, es posible que existan dificultades en la implementación debido a problemas de coordinación o a la falta de recursos adecuados.

Además, es importante considerar los tipos de políticas públicas y los enfoques en su implementación. Las políticas basadas en servicios públicos y las políticas basadas en regulación y sistema tributario pueden requerir diferentes estrategias de implementación. En el contexto de la Alcaldía de Guacarí, es crucial evaluar qué tipo de políticas se están implementando y si los enfoques adoptados son los más adecuados para abordar los problemas específicos del municipio.

En cuanto a los enfoques en la implementación de políticas públicas, es importante diferenciar entre el enfoque Top-Down y el enfoque Bottom-Up. El enfoque Top-Down se caracteriza por una jerarquía tradicional en la toma de decisiones, mientras que el enfoque Bottom-Up busca una participación más activa de los actores desde la base de la sociedad. En el caso de la Alcaldía de Guacarí, es posible que se esté utilizando predominantemente un enfoque Top-Down, lo que podría limitar la participación de la comunidad local en la formulación y ejecución de políticas.

Por lo tanto, el análisis de la forma de seguimiento, evaluación e implementación actual de las políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí permite apreciar la necesidad de abordar una serie de desafíos, como problemas de coordinación, falta de recursos adecuados y limitaciones en los enfoques de implementación. Para mejorar el desempeño gubernamental, es fundamental adoptar un enfoque más participativo y flexible en la formulación y ejecución de políticas públicas, que permita una mayor adaptabilidad a las necesidades y realidades locales.

### **Identificación de los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas ocasionando un mal desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.**

El segundo objetivo de este estudio es identificar los factores que impiden el correcto seguimiento, evaluación e implementación de las políticas públicas, ocasionando un mal desempeño gubernamental en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo una serie de entrevistas con tres directores administrativos de la Alcaldía de Guacarí. Las preguntas formuladas durante estas entrevistas se encuentran en el Anexo B, bajo el título "Fase 2: Identificación de factores limitantes".

A través de estas entrevistas, se busca comprender las percepciones y experiencias de los directores administrativos sobre los desafíos y obstáculos que enfrentan en la gestión de políticas públicas. Los hallazgos obtenidos de estas entrevistas proporcionan una visión crítica de los elementos que dificultan la eficacia administrativa y permiten elaborar estrategias para mejorar el desempeño gubernamental en el municipio.

### **Análisis e interpretación**

Las entrevistas realizadas en la Alcaldía del municipio de Guacarí revelaron una serie de factores que obstaculizan el seguimiento, evaluación e implementación efectiva de las políticas públicas, contribuyendo así al mal desempeño gubernamental:

**Limitaciones financieras:** La insuficiencia de recursos financieros es una barrera significativa que restringe la capacidad del municipio para implementar políticas públicas de manera efectiva. Esto afecta la ejecución de proyectos y la adopción de medidas más ambiciosas.

**Desarticulación de planes:** La falta de alineación entre los objetivos del plan de desarrollo y el plan de gobierno genera ineficiencias y contradicciones en la implementación de políticas. Esta falta de coherencia estratégica dificulta el cumplimiento de las metas municipales.

**Insuficiencia de recursos tecnológicos y humanos:** La carencia de recursos tecnológicos y personal capacitado afecta la adopción de tecnologías modernas y la implementación de procedimientos eficientes. Esto limita la capacidad del municipio para llevar a cabo políticas públicas de manera eficaz y oportuna.

Asimismo, se identificó una serie de limitaciones de recursos (financieros, humanos y tecnológicos) que dificultan el seguimiento y evaluación adecuados de las políticas públicas en la Alcaldía. Estas limitaciones afectan negativamente la gestión de las políticas públicas, haciendo que el proceso de seguimiento y evaluación sea menos efectivo.

Por otro lado, se observó resistencia o falta de apoyo dentro de la Alcaldía hacia la implementación efectiva de políticas públicas, atribuible a la desmotivación entre los funcionarios, la falta de interés y prioridad desde el liderazgo, y la insuficiencia de recursos financieros.

Para mejorar el proceso de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía, se propuso la creación o adopción de una matriz de medición en tiempo real. Esta herramienta permitiría una supervisión continua y una evaluación más efectiva de las políticas, identificando rápidamente cualquier desviación o problema que pueda surgir y permitiendo una intervención oportuna y eficiente. Sin embargo, para que esta propuesta sea efectiva, es necesario asignar recursos financieros adecuados y contar con personal capacitado.

Por lo tanto, abordar estos desafíos requerirá estrategias integrales que incluyan la optimización de recursos, la mejora de la coordinación entre planes estratégicos, la inversión en tecnología y capacitación del personal, así como un liderazgo comprometido con la implementación efectiva de políticas públicas.

En el contexto de la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, la identificación de los factores que obstaculizan el seguimiento, evaluación e implementación efectiva de las políticas públicas puede arrojar luz sobre el mal desempeño gubernamental. Estos factores pueden ser analizados a partir del marco teórico proporcionado, que ofrece una comprensión profunda de la naturaleza y el funcionamiento de las políticas públicas.

En primer lugar, es crucial considerar el ciclo de las políticas públicas, como lo describen Aguilar (2012) y Canto (2015). Este ciclo, compuesto por etapas interrelacionadas, proporciona una estructura para abordar los desafíos y problemas públicos de manera sistemática. Sin embargo, en el caso de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, puede haber obstáculos en varias etapas del ciclo.

La formación de la agenda, por ejemplo, puede estar influenciada por diversos actores con intereses particulares, lo que puede desviar la atención de los problemas más apremiantes para la comunidad. La definición del problema público también puede ser deficiente, ya sea debido a la falta de investigación o al desconocimiento de las verdaderas causas y efectos de los problemas identificados.

La construcción de opciones para resolver el problema puede verse limitada por recursos insuficientes o por la falta de consideración de alternativas viables. Además, la toma de decisiones puede estar sesgada por intereses políticos o económicos, lo que puede afectar la selección de políticas adecuadas para abordar los problemas públicos.

La comunicación de la política y su implementación pueden enfrentar desafíos adicionales, como la falta de transparencia o la resistencia a los cambios por parte de ciertos sectores de la sociedad. La evaluación de la política puede ser deficiente o inexistente, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y la retroalimentación para futuras políticas.

En cuanto a los tipos de políticas públicas, la elección entre políticas basadas en servicios públicos y políticas basadas en regulación y sistema tributario puede influir en la efectividad de las acciones gubernamentales. En un entorno como el de San Juan Bautista de Guacarí, donde los recursos pueden ser limitados, la selección de políticas adecuadas que optimicen el uso de los recursos disponibles es crucial.

Los enfoques en la implementación de políticas públicas también son relevantes para entender los desafíos en el seguimiento y evaluación de las políticas. La diferencia entre enfoques Top-Down y Bottom-Up puede afectar la participación ciudadana y la eficacia de la implementación en el nivel local. En el caso de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, un enfoque Bottom-Up que involucre activamente a la comunidad local puede ser más efectivo para abordar los problemas específicos del municipio.

### **Fundamentos del modelo de gestión de las políticas públicas para Guacarí.**

El análisis de las entrevistas realizadas a los directores administrativos de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí ha revelado varios desafíos y limitaciones en el proceso de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas. Estos hallazgos destacan la necesidad de diseñar un modelo de gestión de políticas públicas que permita un buen desempeño gubernamental en la Alcaldía.

Los resultados de las entrevistas reflejan claramente la necesidad de un enfoque más estructurado y eficiente para la gestión de políticas públicas en Guacarí. Las principales deficiencias identificadas incluyen la falta de un sistema homogéneo para el seguimiento y evaluación, la insuficiencia de recursos, la desmotivación del personal y la carencia de mecanismos formales de retroalimentación. Estas deficiencias no solo impiden un buen desempeño gubernamental, sino que también limitan el impacto positivo que las políticas públicas podrían tener en la comunidad.

Por lo tanto, se hace imprescindible diseñar un modelo de gestión de políticas públicas que aborde estas limitaciones, asegurando un seguimiento y evaluación adecuados, una comunicación interna eficaz, una motivación y capacitación continua del personal, y una asignación de recursos adecuada. Este modelo debe ser integral y adaptable, permitiendo una mejora continua y un desempeño gubernamental eficiente y eficaz en la Alcaldía de Guacarí.

### Algunos modelos de gestión de políticas públicas

Para abordar de manera efectiva los desafíos identificados en la Alcaldía de Guacarí, es importante considerar varios modelos de gestión de políticas públicas que han sido propuestos y utilizados en diferentes contextos. Este análisis se centra en los modelos descritos por Mejía (2012) y el Departamento Nacional de Planeación (2022), evaluando su aplicabilidad y conveniencia para el contexto específico de Guacarí.

**Tabla 3.** Modelos de gestión según Mejía (2012)

Modelo	Descripción	Ventajas	Desventajas	Conveniencia para Guacarí
<b>Modelo Racional-Compreensivo</b>	Se basa en una planificación detallada y un análisis exhaustivo de alternativas antes de tomar decisiones.	Proporciona un enfoque estructurado y lógico, facilitando decisiones bien fundamentadas.	Requiere una gran cantidad de datos y recursos para realizar análisis detallados, lo que puede ser un desafío.	Dada la escasez de recursos financieros y humanos en Guacarí, este modelo puede ser difícil de implementar en su totalidad. Sin embargo, algunos elementos de análisis estructurado podrían ser útiles si se adaptan a las capacidades locales.
<b>Modelo Incremental</b>	Las políticas se desarrollan y ajustan gradualmente, permitiendo cambios menores y progresivos en lugar de reformas radicales.	Facilita la adaptación a cambios y reduce riesgos asociados a grandes transformaciones.	Puede ser lento y menos efectivo en abordar problemas urgentes de manera integral.	Adecuado para Guacarí, ya que permite mejoras graduales y manejables dentro de las limitaciones de recursos. La implementación de cambios incrementales puede ser más viable y menos disruptiva.
<b>Advocacy Coalition Framework</b>	Se centra en la influencia de grupos de interés y coaliciones en la formulación e implementación de políticas.	Reconoce la importancia de actores múltiples y sus intereses, promoviendo la colaboración.	Puede ser complicado de gestionar si hay conflictos significativos entre las coaliciones.	La participación de diversas coaliciones puede enriquecer el proceso, pero es esencial gestionar bien los intereses y conflictos. La construcción de alianzas estratégicas podría ser beneficiosa.
<b>Modelo de Ciclo de Política</b>	Propone que las políticas pasan por etapas secuenciales: formulación,	Proporciona una estructura clara y ordenada para gestionar políticas públicas.	Puede ser rígido si no se adapta a cambios imprevistos.	Ofrece una estructura que podría mejorar la coordinación y el seguimiento de políticas, siempre que se mantenga

Modelo	Descripción	Ventajas	Desventajas	Conveniencia para Guacarí
	implementación y evaluación.			la flexibilidad necesaria para ajustes.
<b>Modelo de Redes de Políticas</b>	Reconoce la interconexión de múltiples actores y organizaciones en la toma de decisiones.	Fomenta la colaboración y la distribución de responsabilidades.	Puede ser difícil de coordinar sin una gestión efectiva de las relaciones.	Dada la necesidad de cooperación entre diferentes entidades y actores, este modelo podría ser útil, pero requeriría un fortalecimiento de las capacidades de coordinación.
<b>Modelo de Política Participativa</b>	Promueve la participación activa de la sociedad civil en la formulación e implementación de políticas.	Asegura que las políticas reflejen las necesidades y deseos de la población, fortaleciendo la legitimidad y la aceptación.	Puede ser más lento y complejo debido a la necesidad de consultas amplias.	Muy adecuado para fortalecer la democracia local y asegurar que las políticas respondan a las necesidades reales de la comunidad.
<b>Gestión Basada en Resultados</b>	Enfatiza la medición y el seguimiento de resultados y desempeño.	Facilita la rendición de cuentas y el ajuste de políticas basados en evidencia.	Requiere sistemas de información y recursos para monitoreo continuo.	Ideal para mejorar la efectividad, pero la implementación plena puede ser limitada por la falta de recursos y capacidades tecnológicas actuales. La adopción de elementos clave como la cadena de valor y la alineación estratégica puede ser factible con un enfoque gradual y adaptado a las realidades locales.

Fuente: elaboración propia con base en Mejía (2012)

- **Modelo de Gestión Pública Orientada a Resultados (GPOR) en Colombia**

Según el Departamento Nacional de Planeación (2022), Colombia ha adoptado el Modelo de Gestión Pública Orientada a Resultados (GPOR), que se caracteriza por:

- **Enfoque en resultados:** Prioriza los resultados concretos y medibles de las políticas públicas, evaluando su impacto y beneficios para la sociedad.
- **Alineación estratégica:** Asegura la coherencia de objetivos en todos los niveles de gobierno y entidades.
- **Cadena de valor:** Utiliza la cadena de valor para desglosar y visualizar cómo se generan resultados a través de insumos, actividades, productos, resultados e impactos.

### **Conveniencia para Guacarí:**

El GPOR podría ser muy beneficioso para Guacarí al proporcionar un marco claro y orientado a resultados. Sin embargo, la implementación efectiva requerirá superar los desafíos de recursos limitados y fortalecer las capacidades técnicas y humanas. La adopción de elementos clave como la cadena de valor y la alineación estratégica puede ser factible con un enfoque gradual y adaptado a las realidades locales.

De acuerdo con lo anterior, mientras que algunos modelos como el incremental y el participativo pueden ser implementados más fácilmente en Guacarí debido a sus recursos limitados, otros modelos como el GPOR ofrecen un marco integral que, con la adaptación y el fortalecimiento necesario, podrían mejorar significativamente la gestión de políticas públicas en el municipio. La combinación estratégica de estos enfoques puede ofrecer una solución integral que aborde las necesidades y desafíos específicos de Guacarí.

### **Propuesta de modelo de gestión de las políticas públicas para Guacarí**

La Alcaldía de Guacarí se enfrenta a desafíos significativos en la implementación efectiva de políticas públicas debido a limitaciones de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como a la falta de coordinación interinstitucional y participación ciudadana. En respuesta a estas necesidades, se propone un modelo de gestión integral que aborda de manera específica los procesos de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en el municipio.

- **Contextualización**

Guacarí, como municipio de sexta categoría, enfrenta restricciones presupuestarias y limitaciones de recursos humanos y tecnológicos que dificultan la implementación efectiva de políticas públicas. Además, la falta de coordinación entre las diferentes dependencias municipales y la escasa participación ciudadana han generado obstáculos adicionales en el proceso de planificación y ejecución de políticas.

- **Objetivo de la propuesta**

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar un modelo de gestión que permita mejorar el seguimiento, la evaluación y la implementación de políticas públicas en Guacarí, asegurando así un mejor desempeño gubernamental y un mayor impacto en la comunidad.

### **Elementos del modelo de gestión**

#### ***Seguimiento continuo:***

En Guacarí, dada su condición como municipio de sexta categoría y las limitaciones de recursos financieros y tecnológicos, es necesario establecer un sistema de seguimiento continuo que sea efectivo y adaptable a sus capacidades. Para ello, se proponen las siguientes acciones:

#### **1. Asignación de responsabilidades claras:**

- Se designarán roles y responsabilidades específicas a cada dependencia municipal involucrada en la implementación de políticas públicas. Esto asegurará una claridad en la cadena de mando y evitará duplicidad de esfuerzos.
- Se establecerán comités interdisciplinarios encargados de supervisar el progreso de las políticas públicas, con representantes de diferentes áreas funcionales del municipio.

## 2. Definición de hitos y plazos:

- Se identificarán hitos clave en el proceso de implementación de cada política pública, estableciendo plazos realistas y alcanzables. Estos hitos servirán como puntos de referencia para evaluar el avance y la efectividad de las acciones tomadas.
- Se desarrollará un cronograma detallado que incluya fechas límite para la realización de actividades específicas, lo que ayudará a mantener el impulso y la coherencia en la ejecución de las políticas.

## 3. Utilización de herramientas tecnológicas:

- A pesar de las limitaciones tecnológicas, se explorará la implementación de herramientas accesibles y de bajo costo, como aplicaciones móviles y sistemas basados en la nube, para facilitar el seguimiento de políticas públicas.
- Se promoverá el uso de plataformas en línea para el registro y el seguimiento de indicadores de desempeño, permitiendo así un acceso fácil y rápido a la información relevante para la toma de decisiones.
- Se considerará la adopción de sistemas de información geográfica (SIG) simplificados para el mapeo y análisis de datos espaciales, especialmente en políticas relacionadas con infraestructura y desarrollo urbano.

### **Impacto esperado:**

La implementación de un sistema de seguimiento continuo en Guacarí permitirá una gestión más eficiente y transparente de las políticas públicas, optimizando el uso de los recursos disponibles y garantizando una rendición de cuentas efectiva ante la comunidad. Además, al utilizar herramientas tecnológicas accesibles, se fomentará la participación ciudadana y se facilitará el proceso de toma de decisiones informadas, contribuyendo así al desarrollo integral y sostenible del municipio.

***Evaluación:***

En Guacarí, la evaluación de políticas públicas será una actividad sistemática y rigurosa, adaptada a las características y limitantes del municipio. Para lograr una evaluación efectiva, se proponen las siguientes medidas:

**1. Medición de indicadores de desempeño clave:**

- Se identificarán indicadores de desempeño específicos para cada política pública, considerando las necesidades y metas prioritarias del municipio. Estos indicadores abarcarán aspectos cuantitativos y cualitativos, tales como la mejora de servicios básicos, el impacto en la calidad de vida de los ciudadanos y la eficiencia en el uso de recursos públicos.
- Se establecerán criterios claros y objetivos para la evaluación de cada indicador, definiendo los estándares de éxito y las metas a alcanzar en cada caso.

**2. Recopilación de datos:**

- Se implementarán mecanismos de recolección de datos confiables y actualizados, utilizando tanto fuentes secundarias como primarias. Esto incluirá encuestas, entrevistas, análisis de documentos y registros administrativos, entre otros métodos.
- Se garantizará la participación activa de la comunidad en el proceso de recopilación de datos, promoviendo la transparencia y la inclusión de diferentes perspectivas y experiencias.

**3. Participación de expertos externos:**

- Se establecerán alianzas estratégicas con instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes para enriquecer el proceso de evaluación. Estos expertos externos aportarán conocimientos

especializados y garantizarán la objetividad y la calidad de las evaluaciones realizadas.

- Se fomentará la capacitación y el fortalecimiento de capacidades del personal municipal en técnicas de evaluación de políticas públicas, promoviendo así la autonomía y la sostenibilidad del proceso a largo plazo.

#### **Impacto esperado:**

La implementación de un sistema de evaluación en Guacarí permitirá identificar áreas de mejora y optimización en la gestión de políticas públicas, orientando la toma de decisiones hacia resultados más efectivos y sostenibles. Además, al involucrar a expertos externos y promover la participación ciudadana, se garantizará la transparencia y la legitimidad del proceso evaluativo, fortaleciendo así la confianza de la comunidad en las instituciones locales.

#### ***Implementación efectiva:***

En Guacarí, se pondrá en marcha un enfoque integral y participativo para la implementación de políticas públicas, que tenga en cuenta las limitaciones y características del municipio. Para ello, se proponen las siguientes estrategias:

##### **1. Equipos multidisciplinarios de trabajo:**

- Se conformarán equipos de trabajo multidisciplinarios, compuestos por profesionales de diversas áreas, tales como administración pública, ingeniería, ciencias sociales y salud, entre otras. Estos equipos integrarán diferentes perspectivas y conocimientos para abordar los desafíos de manera holística y efectiva.
- Se promoverá la colaboración interinstitucional y la coordinación entre diferentes dependencias municipales, así como con entidades externas, como organizaciones no gubernamentales y sector privado, para aprovechar sinergias y recursos complementarios.

## 2. **Capacitación y desarrollo del talento humano:**

- Se priorizará la capacitación y el desarrollo del talento humano como un componente fundamental para garantizar la adecuada implementación de políticas públicas en Guacarí. Se diseñarán programas de formación continua, talleres y cursos especializados en gestión pública, liderazgo, trabajo en equipo y otras competencias relevantes.
- Se establecerán alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de formación para brindar oportunidades de capacitación y actualización profesional al personal municipal. Además, se fomentará la rotación de personal y el intercambio de experiencias entre diferentes áreas y niveles jerárquicos para enriquecer el aprendizaje organizacional.

### **Impacto esperado:**

La implementación de equipos multidisciplinarios y el fortalecimiento del talento humano en Guacarí permitirán una gestión más eficiente y efectiva de las políticas públicas, aprovechando el potencial de los recursos humanos locales y promoviendo la innovación y la creatividad en la resolución de problemas. Además, al priorizar la capacitación y el desarrollo del personal municipal, se fortalecerá la capacidad institucional del municipio para enfrentar los desafíos presentes y futuros, contribuyendo así al desarrollo integral y sostenible de la comunidad.

### **Variables del modelo y su funcionamiento**

- **Indicadores de Seguimiento:**

Se definirán indicadores específicos para el seguimiento de políticas públicas en Guacarí, tales como la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de metas y la satisfacción del ciudadano. Estos indicadores serán monitoreados de forma regular y se utilizarán para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

**Propuesta de indicadores de seguimiento:****1. Ejecución presupuestal:**

- Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a cada política pública.
- Desviación entre el presupuesto asignado y el gasto real realizado en cada política.
- Tasa de utilización de recursos financieros en relación con el plan de ejecución presupuestaria.

**2. Cumplimiento de metas:**

- Porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para cada política pública.
- Número de metas alcanzadas en comparación con las planificadas en el período determinado.
- Variación entre las metas planificadas y las alcanzadas, expresada en términos porcentuales.

**3. Satisfacción del ciudadano:**

- Índice de satisfacción del ciudadano con respecto a los servicios y acciones implementadas por cada política pública.
- Número de quejas o reclamos recibidos en relación con la implementación de políticas y programas.
- Porcentaje de ciudadanos que consideran que las políticas públicas están contribuyendo positivamente a su calidad de vida.

**Mecanismos de seguimiento:**

- Establecimiento de un sistema de monitoreo regular que recopile datos sobre los indicadores definidos.
- Realización de revisiones periódicas por parte de comités de seguimiento, integrados por representantes de diferentes áreas municipales y la sociedad civil.

- Publicación de informes de seguimiento y rendición de cuentas que comuniquen los resultados obtenidos y las acciones tomadas en respuesta a los hallazgos identificados.
- Implementación de mecanismos de retroalimentación ciudadana, como encuestas y audiencias públicas, para recopilar percepciones y opiniones sobre el desempeño de las políticas públicas.

**Impacto esperado:**

La definición y monitoreo de estos indicadores permitirán evaluar de manera objetiva y sistemática el progreso y desempeño de las políticas públicas en Guacarí. Asimismo, facilitarán la identificación temprana de desviaciones y la adopción de medidas correctivas oportunas para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones gubernamentales. Además, al incorporar la voz y percepción de los ciudadanos, se promoverá una gestión más transparente, participativa y orientada a satisfacer las necesidades reales de la comunidad.

• **Métodos de evaluación:**

Se utilizarán métodos mixtos de evaluación que combinen enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas, entrevistas, análisis de documentos y estudios de caso. Esto permitirá una evaluación holística y completa del impacto de las políticas públicas en Guacarí.

**Propuesta de métodos de evaluación:**

**1. Encuestas:**

- Se realizarán encuestas estructuradas a la población objetivo para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción, satisfacción y experiencia de los ciudadanos con respecto a las políticas públicas implementadas. Las encuestas podrán ser presenciales, telefónicas o en línea, según la accesibilidad de la población.

- Se diseñarán cuestionarios que aborden aspectos específicos de cada política pública, como la calidad de los servicios, la accesibilidad, la eficiencia y la efectividad en la resolución de problemas.

## **2. Entrevistas:**

- Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con actores clave involucrados en la implementación de políticas públicas, incluyendo funcionarios municipales, líderes comunitarios, representantes de organizaciones no gubernamentales y expertos temáticos. Estas entrevistas proporcionarán información cualitativa sobre percepciones, experiencias y desafíos enfrentados durante el proceso de implementación.
- Se podrán realizar entrevistas individuales o grupales, según la disponibilidad y preferencia de los participantes, y se garantizará la confidencialidad de la información recopilada.

## **3. Análisis de documentos:**

- Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de documentos relevantes, como informes de gestión, registros administrativos, actas de reuniones, políticas y normativas vigentes, para obtener información sobre el contexto, el diseño y la ejecución de las políticas públicas. Este análisis permitirá complementar los datos obtenidos a través de otros métodos de evaluación.
- Se utilizarán herramientas de análisis de contenido para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la implementación de políticas.

## **4. Estudios de Caso:**

- Se realizarán estudios de caso detallados sobre proyectos o programas específicos dentro de cada política pública, con el fin de comprender en profundidad su impacto, éxito y desafíos. Estos estudios proporcionarán evidencia cualitativa y

contextualizada sobre la efectividad de las intervenciones y las lecciones aprendidas para futuras acciones.

- Se seleccionarán casos representativos y variados que reflejen la diversidad de iniciativas implementadas en Guacarí y se utilizarán técnicas de triangulación para validar los hallazgos obtenidos.

#### **Implementación de los métodos:**

- Se establecerá un cronograma detallado para la aplicación de cada método de evaluación, considerando los recursos disponibles y los plazos establecidos.
- Se conformarán equipos multidisciplinarios de evaluación que combinen habilidades técnicas y experiencia en investigación cualitativa y cuantitativa.
- Se garantizará la participación activa y la representación equitativa de diferentes grupos de interés en el proceso de evaluación, promoviendo la transparencia y la legitimidad de los resultados obtenidos.
- Se documentarán y sistematizarán los datos recopilados de manera rigurosa y transparente, utilizando herramientas de análisis estadístico y cualitativo para interpretar los resultados de manera objetiva y basada en evidencia.

#### **Impacto esperado:**

La utilización de métodos mixtos de evaluación permitirá una comprensión integral y profunda del impacto de las políticas públicas en Guacarí, identificando tanto resultados tangibles como aspectos cualitativos y contextuales relevantes. Esto proporcionará información valiosa para la toma de decisiones informadas, el diseño de políticas más efectivas y la mejora continua de las intervenciones gubernamentales en beneficio de la comunidad.

- **Plan de Implementación:**

Se desarrollará un plan detallado de implementación que incluya objetivos claros, actividades específicas, recursos asignados y cronograma de ejecución. Este plan será revisado y

ajustado periódicamente en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas durante el proceso.

**Propuesta de plan de implementación:**

El proceso de implementación de políticas públicas en Guacarí se llevará a cabo mediante un plan detallado que garantice la efectividad y el cumplimiento de los objetivos establecidos. El plan de implementación se diseñará de manera participativa, involucrando a los principales actores y partes interesadas, y se ajustará continuamente en función de las necesidades y condiciones cambiantes.

**Objetivos del plan de implementación:**

1. Establecer un marco claro y estructurado para la implementación de políticas públicas en Guacarí.
2. Definir roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso de implementación.
3. Asignar recursos de manera eficiente y transparente para garantizar el éxito de las acciones planificadas.
4. Establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.
5. Promover la participación activa y la colaboración entre diferentes entidades y sectores de la sociedad para maximizar el impacto de las políticas implementadas.

**Componentes del plan de implementación:**

**1. Análisis Situacional:**

- Se realizará un análisis de las condiciones actuales del municipio, incluyendo recursos disponibles, capacidades institucionales, necesidades de la comunidad y desafíos existentes.

**2. Definición de objetivos y metas:**

- Se establecerán objetivos claros y alcanzables para cada política pública, así como metas específicas y medibles que orienten la implementación y evaluación.

**3. Identificación de acciones y actividades:**

- Se definirán las acciones y actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos, identificando las tareas específicas, los responsables y los plazos de ejecución.

**4. Asignación de recursos:**

- Se determinarán los recursos financieros, humanos y materiales requeridos para llevar a cabo las acciones planificadas, garantizando una distribución equitativa y eficiente de los mismos.

**5. Planificación de comunicación y participación:**

- Se diseñará una estrategia de comunicación y participación que promueva la transparencia, la inclusión y el compromiso de la comunidad en el proceso de implementación.

**6. Monitoreo y evaluación:**

- Se establecerán indicadores de desempeño y mecanismos de monitoreo para evaluar el progreso de la implementación, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

**Etapas de Implementación:****1. Preparación:**

- Se realizará una planificación inicial del proceso de implementación, incluyendo la identificación de recursos y la definición de roles y responsabilidades.

**2. Ejecución:**

- Se llevarán a cabo las acciones y actividades planificadas de acuerdo con el cronograma establecido, asegurando una coordinación efectiva entre los diferentes actores y partes interesadas.

**3. Seguimiento y Evaluación:**

- Se monitoreará continuamente el progreso de la implementación, evaluando el cumplimiento de objetivos y metas y realizando ajustes según sea necesario.

**4. Informe y Retroalimentación:**

- Se elaborarán informes periódicos que documenten los avances y resultados obtenidos durante el proceso de implementación, proporcionando retroalimentación a todas las partes interesadas.

**Implementación continua:**

El plan de implementación será un documento dinámico que se revisará y ajustará periódicamente en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas durante el proceso. Se fomentará la flexibilidad y la adaptabilidad para garantizar una implementación efectiva y exitosa de las políticas públicas en Guacarí, maximizando así su impacto en la comunidad.

La implementación de este modelo de gestión integral para el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en Guacarí permitirá superar los desafíos actuales y mejorar el desempeño gubernamental en el municipio. Al establecer mecanismos de seguimiento continuo, evaluación rigurosa e implementación efectiva, se espera promover un desarrollo más sostenible y equitativo, así como fortalecer la confianza y la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones públicas.

### **Análisis del impacto potencial del modelo de gestión de las políticas públicas para el buen desempeño gubernamental en la Alcaldía municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca.**

El modelo de gestión de políticas públicas, como se define en el marco teórico, constituye un enfoque fundamental para orientar las acciones gubernamentales hacia la consecución de objetivos y metas que impactan directamente en la vida de los ciudadanos y en el bienestar de la sociedad en su conjunto (Winchester, 2011). En el caso específico de la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, este modelo de gestión de políticas públicas adquiere una importancia aún mayor, dado su potencial para abordar los desafíos y necesidades específicas de esta comunidad.

La implementación efectiva de políticas públicas en la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí debe comenzar con una cuidadosa identificación y definición de los problemas públicos que requieren atención gubernamental (Aguilar, 2012). Este proceso de formación de agenda es crucial para garantizar que las políticas aborden los desafíos más apremiantes que enfrenta la comunidad.

Una vez que los problemas públicos han sido identificados y definidos, es necesario generar diversas opciones o alternativas de política para abordarlos (Winchester, 2011). En el contexto de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí, estas opciones deben ser evaluadas en función de su viabilidad política, su eficacia esperada y los recursos disponibles.

La decisión final sobre qué opción de política adoptar recae en los responsables de la toma de decisiones en la Alcaldía, quienes deben comunicar de manera efectiva la política seleccionada a la ciudadanía y a los demás actores involucrados (Aguilar, 2012). La transparencia y la claridad en la comunicación son fundamentales para ganar apoyo público y asegurar una implementación exitosa.

Una vez tomada la decisión, la implementación de la política debe llevarse a cabo de manera eficiente y efectiva (Canto, 2015). Esto implica asignar adecuadamente los recursos, establecer reglas y regulaciones claras, y poner en marcha programas y proyectos específicos que beneficien a la comunidad de San Juan Bautista de Guacarí.

La evaluación constante del impacto y la efectividad de las políticas implementadas es crucial para garantizar su éxito a largo plazo (Winchester, 2011). La Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí debe realizar evaluaciones periódicas para determinar si las políticas adoptadas están logrando los resultados deseados y beneficiando a la sociedad de manera efectiva.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de gestión de políticas públicas ofrece un marco sólido para abordar los desafíos gubernamentales en la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca. Al seguir las etapas del ciclo de políticas públicas y teniendo en cuenta los principios y enfoques delineados en el marco teórico, la Alcaldía puede maximizar su capacidad para cumplir con sus objetivos y responsabilidades en beneficio de la comunidad.

De acuerdo con lo anterior, el impacto potencial del modelo de gestión de políticas públicas en el buen desempeño gubernamental de la Alcaldía del municipio de San Juan Bautista de Guacarí, Valle del Cauca, es significativo y abarca varios aspectos clave que afectan directamente la eficacia, eficiencia y legitimidad del gobierno local.

En primer lugar, el modelo de gestión de políticas públicas proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones, lo que ayuda a garantizar que las acciones gubernamentales estén alineadas con las necesidades y prioridades de la comunidad (Winchester, 2011). En el contexto de la Alcaldía de Guacarí, esto significa que las políticas y programas implementados estarán mejor fundamentados y orientados hacia la solución de los problemas reales que enfrentan los ciudadanos.

Además, el modelo de gestión de políticas públicas promueve la participación ciudadana y la inclusión de diversos actores en el proceso de formulación e implementación de políticas (Aguilar, 2012). Esto es especialmente relevante en una comunidad como San Juan Bautista de Guacarí, donde la colaboración entre el gobierno local, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado puede ser fundamental para abordar los desafíos complejos y multifacéticos que enfrenta el municipio.

Otro aspecto importante es la capacidad del modelo de gestión de políticas públicas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos (Canto, 2015). Al adoptar un enfoque basado en evidencia y análisis riguroso, la Alcaldía Guacarí puede priorizar las intervenciones que

generen el mayor impacto social y económico, optimizando así la asignación de recursos limitados.

Además, el modelo de gestión de políticas públicas fomenta la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión gubernamental (Winchester, 2011). Al establecer mecanismos claros para monitorear y evaluar el desempeño de las políticas implementadas, la Alcaldía puede demostrar su compromiso con la responsabilidad pública y ganar la confianza de los ciudadanos.

En términos de impacto social, el modelo de gestión de políticas públicas tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Guacarí al abordar problemas como la pobreza, la exclusión social, la falta de acceso a servicios básicos y la degradación ambiental (Aguilar, 2012). Al centrarse en resultados tangibles y medibles, la Alcaldía puede generar un impacto positivo y sostenible en la comunidad a largo plazo.

Por lo tanto, el modelo de gestión de políticas públicas ofrece un enfoque integral y sistemático para mejorar el desempeño gubernamental en la Alcaldía de Guacarí, Valle del Cauca. Al adoptar este modelo y aprovechar sus principios y herramientas, la Alcaldía puede fortalecer su capacidad para servir eficazmente a los ciudadanos y promover el desarrollo sostenible en la comunidad.

## Conclusiones

Las conclusiones del trabajo en función de los objetivos específicos se presentan a continuación:

A partir de las entrevistas desarrolladas, se ha identificado que el seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí adolecen de falta de estructura y rigurosidad. Existen deficiencias en la recolección y análisis de datos, así como en la definición de indicadores de desempeño que permitan medir el impacto de las políticas implementadas.

Los principales factores identificados que impiden el adecuado seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía de Guacarí incluyen la falta de recursos humanos capacitados, la ausencia de tecnologías adecuadas para la gestión de datos, la falta de coordinación interinstitucional y la limitada participación ciudadana en el proceso de formulación y seguimiento de políticas.

Con base en las mejores prácticas y enfoques teóricos revisados, se propone un modelo de gestión de políticas públicas que se ajusta a las necesidades y características específicas de la Alcaldía de San Juan Bautista de Guacarí. Este modelo enfatiza la inclusión de múltiples actores, la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se ha demostrado que la implementación del modelo de gestión de políticas públicas propuesto tiene un impacto potencial significativo en el buen desempeño gubernamental de la Alcaldía de Guacarí. Este modelo tiene el potencial de mejorar la eficacia, eficiencia y legitimidad de las acciones gubernamentales, así como de generar un impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio.

En conclusión, la implementación de un modelo de gestión de políticas públicas integral y bien estructurado representa una oportunidad clave para mejorar el desempeño gubernamental en la Alcaldía de Guacarí, promoviendo una gestión más efectiva, transparente y orientada hacia el bienestar de la comunidad.

Se recomienda que la Alcaldía de Guacarí invierta en la formación y capacitación del personal encargado de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas. Esto incluye el desarrollo de habilidades en gestión de datos, análisis de políticas públicas, y uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento y evaluación de programas gubernamentales.

Es esencial que la Alcaldía establezca un sistema integral de gestión de información que permita recopilar, almacenar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones. Este sistema debe garantizar la disponibilidad de información oportuna y precisa para monitorear el progreso de las políticas públicas y evaluar su impacto.

Se recomienda fomentar la participación activa de la comunidad en el proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Esto puede lograrse a través de la creación de espacios de diálogo y consulta ciudadana, la divulgación de información clara y accesible, y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación efectivos.

Para garantizar una gestión integral y coordinada de las políticas públicas, es necesario establecer mecanismos efectivos de coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales, así como con actores externos como organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y la academia. Esto facilitará la colaboración y el intercambio de recursos y conocimientos para abordar los desafíos de manera conjunta.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua del modelo de gestión de políticas públicas implementado. Esto permitirá identificar áreas de mejora, ajustar estrategias según sea necesario y asegurar que el modelo esté generando los resultados esperados en términos de mejoras en el desempeño gubernamental y en el bienestar de la comunidad.

## Referencias

- Alcaldía Municipal de Guacarí. (2022). *Circular interna 02 del 30 de junio de 2022*. Guacarí: Alcaldía Municipal de Guacarí.
- Alonso, M. R. (2020). Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión administrativa. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*(14), 49-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5764/576466541003/576466541003.pdf>
- Asenjo, K. (2020). *Responsabilidad social como modelo de gestión municipal en el distrito de Pátapo, Chiclayo*. Chiclayo - Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45109/Asenjo\\_HKD\\_SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45109/Asenjo_HKD_SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/ecomunes/v1n14/2477-9245-ecomunes-1-14-00113.pdf>
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 28(5), 290-301. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Burítica, E., & Ordoñez, L. (2020). Modelo de gestión sostenible en la atención comunitaria del adulto mayor. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 39(2), 1-14. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v39n2/1561-3011-ibi-39-02-e392.pdf>
- Canto, R. (2015). Políticas públicas, racionalidad y razón. *Tópicos, Revista de Filosofía*(49), 259-290. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/trf/n49/n49a9.pdf>
- Canto, R. (2020). Análisis de políticas públicas: evitar el reduccionismo. *Estado abierto*, 4(2), 41-68. Obtenido de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/141/119>
- Delgado, C. (2020). *Modelo de gestión de participación ciudadana para mejorar la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de El Dorado, 2019*. Tarapoto - Perú:

- Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41732>
- Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor*. Bogotá: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%207%20Pasos%20Mayo%2027%202013%20CV.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Aspectos Generales del Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas*. Obtenido de [pazvictimas.dnp.gov.co](https://pazvictimas.dnp.gov.co): <https://pazvictimas.dnp.gov.co/Paz-con-enfoque-territorial/Paginas/generales-seguimiento-evaluacion.aspx>
- Díaz, M., & Delgado, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 300-321. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/376/3761613001/3761613001.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Babtista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Home, P., & Arévalo, J. C. (2021). *La transparencia y la rendición de cuentas mecanismos del "gobierno abierto" como instrumento de compromiso público y responsabilidad democrática en las organizaciones públicas*. Bogotá: Hemeroteca UNAD. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/4693/4451>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Jaramillo, C. (2016). *Aplicación herramientas tecnológicas en la gestión pública*. Bogotá: Universidad Militar de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14826/Jaramillo%20LozanoCatalina2016.pdf?sequence=1>
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c009498b-5162-402b-b338-c5ffdad30714/content>

- Lerma, H. (2007). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- López, D. (2021). Las políticas públicas como garantía de los derechos fundamentales. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(51), 44-60. Obtenido de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/113/311>
- Mejía, J. (2012). Modelos de implementación de las políticas públicas en Colombia y su impacto en el bienestar social. *Analecta Política*, 2(3), 141-164. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5206421.pdf>
- Monasterio, J. (2020). La interdisciplinariedad y la intersectorialidad como enfoques integradores en el proceso de diseño y formulación de políticas públicas. *Gestión I+D*, 5(3), 295-333. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863434>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Rincón, A., Obando, E., Durand, L., & Alza, C. (2023). Ética, estado y gestión pública en América. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(101), 384-399. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890857>
- Roth, A. (2002). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá D.C.: Ediciones Aurora. Obtenido de [https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth\\_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf](https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf)
- Salvador, M. (2021). Inteligencia artificial y gobernanza de datos en las administraciones públicas: reflexiones y evidencias para su desarrollo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(26), 20-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2815/281567964002/281567964002.pdf>
- Soledispa, X., Zea, C., & Santistevan, K. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(09), 371-381. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554406>

Winchester, L. (2011). *La formulación e implementación de las políticas públicas en ALC*. Obtenido de CEPAL - Curso Internacional Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y el Caribe: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Pol%C3%ADticaspublicasenALC\\_Winchester.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Pol%C3%ADticaspublicasenALC_Winchester.pdf)

## Anexos

## Anexo A. Fase 1: Análisis de la Situación Actual

PREGUNTAS	Directores Administrativos 1	Directores Administrativos 2	Directores Administrativos 3
<p>PREGUNTA 1 ¿Cómo describiría el proceso actual de seguimiento y evaluación de políticas públicas en la Alcaldía? ¿Cuáles son las etapas clave de este proceso?</p>	<p>Actualmente la Administración Mpal no cuenta con un proceso que permita el seguimiento o evaluación de la políticas publica de manera homogéneas, las etapas claves de una política es la medida de satisfacción durante la implementación de esta</p>	<p>Si bien es cierto no hay un proceso estructurado ni aprobado por mipg, en la diferentes comité y mesas temáticas poblacionales se rinden informes parciales y generales que dan cuenta a la ejecución de proyectos que apuntan a la ejecución de la Política Publica</p>	<p>En la Administración Municipal no se cuenta con un proceso aprobado por mipg, para el seguimiento de las políticas y cumplimiento del plan de desarrollo el seguimiento si se pudiera llamar así estaría a cargo de la oficina de planeación</p>
<p>PREGUNTA 2 ¿Cuál es el enfoque principal en la implementación de políticas públicas en la Alcaldía (por ejemplo, enfoque en resultados, enfoque en la participación ciudadana, etc.)?</p>	<p>Considero que el enfoque principal que debe contener una Política Publica además del enfoque diferencial está relacionada con la participación y/o vinculación de la ciudadanía</p>	<p>Considero que el enfoque de las políticas públicas debe corresponder a enfoque de resultados y participación ciudadana</p>	<p>El enfoque que direccionan las políticas públicas se encuentra entrelazadas por así decirlos entre el enfoque de resultado y de participación teniendo en cuenta</p>

PREGUNTAS	Directores Administrativos 1	Directores Administrativos 2	Directores Administrativos 3
			que las mismas se complementan
PREGUNTA 3 ¿Qué indicadores o métricas se utilizan actualmente para medir el éxito o el impacto de las políticas públicas implementadas?	Desde cada política se implementan de manera específica indicadores de acuerdo con el plan de acciones y las necesidades de estas.	No se cuenta con indicadores definidos para la identificación del impacto de las políticas públicas en el Municipios	Los indicadores son utilizados por reflejo del cumplimiento de metas del plan de desarrollo y de las acciones que se orientan para la ejecución de la política pública en el desarrollo de las metas de cumplimiento
PREGUNTA 4 ¿Cómo se comunica internamente el progreso y los resultados de las políticas públicas en la Alcaldía?	De manera general en los diferentes consejos de Gobierno y en las mesas o comités que se relacionan con cada política.	No existe un canal de comunicación definida que permita conocer los avances de la implementación de las políticas públicas, el manejo en ciertos casos es direccionado exclusivamente a la dependencia que lidera la política publica	La Información y socialización de las Políticas Públicas están a cargo de las dependencias que lideran la implementación de estas y están son informadas en mesa de concertación y los diferentes comités además de los requerimientos realizados por la entidades de control

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Directores Administrativos 1</b>	<b>Directores Administrativos 2</b>	<b>Directores Administrativos 3</b>
PREGUNTA 5 ¿Existe un mecanismo formal de retroalimentación o aprendizaje de las experiencias pasadas en la implementación de políticas públicas?	No tengo conocimiento de un mecanismo formal que permita la retroalimentación de experiencia en la implementación o desarrollo de las políticas publica en el Municipio	No se cuenta con un proceso de retroalimentación aprobado por mipg para esta actividad en el Municipio	No se tiene un proceso definido y/o aprobado para ello

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Jefes de Despacho 1</b>	<b>Jefes de Despacho 2</b>	<b>Jefes de Despacho 3</b>	<b>Jefes de Despacho 4</b>
PREGUNTA 1 ¿Cómo describiría el proceso actual de seguimiento y evaluación de políticas públicas en la Alcaldía? ¿Cuáles son las etapas clave de este proceso?	La verdad no conozco como se hace le proceso de seguimiento a las políticas, sé que las acciones que se plantean en el plan de desarrollo es para implementación de las políticas pero no se cuenta con un seguimiento.	Es un proceso muy básico donde a través de los comités de los diferentes grupos poblacionales se rinde cuneta de la implementación y las acciones que se generan.	No se tiene un seguimiento a políticas, el secretario de desarrollo social quiso implementar un proceso para el seguimiento pero las demás dependencias no le dieron la importancia suficiente, nos dedicamos es a cumplir con el plan de	No he identificado ningún proceso para el seguimiento, desde una de las secretarias se solicita informes para el cumplimiento de las políticas públicas pero no se caracteriza la población intervenida, no sabemos a qué política se está

PREGUNTAS	Jefes de Despacho 1	Jefes de Despacho 2	Jefes de Despacho 3	Jefes de Despacho 4
			desarrollo y en el mismo las acciones no especifica el cumplimiento de políticas.	cumpliendo con esa meta.
PREGUNTA 2 ¿Cuál es el enfoque principal en la implementación de políticas públicas en la Alcaldía (por ejemplo, enfoque en resultados, enfoque en la participación ciudadana, etc.)?	Resultados	Resultados	Participación	Resultados
PREGUNTA 3 ¿Qué indicadores o métricas se utilizan actualmente para medir el éxito o el impacto de las políticas públicas implementadas?	Una secretaria implemento una matriz pero no se diligenciaba, esta matriz pretendía cruzar los planes de acción de cada política con los proyectos de inversión	El cumplimiento del plan de acción de cada política, aunque nunca se logró completar la matriz	Numero de actividades programadas vs las ejecutadas de acuerdo a cada grupo poblacional pero no se consolido el informe para dar cuenta del	No tengo presente esa información en el momento.

PREGUNTAS	Jefes de Despacho 1	Jefes de Despacho 2	Jefes de Despacho 3	Jefes de Despacho 4
			impacto de las políticas dado que no todas las dependencias pasaban los informes.	
PREGUNTA 4 ¿Cómo se comunica internamente el progreso y los resultados de las políticas públicas en la Alcaldía?	A través de solicitudes de información por correos electrónicos	En los comités y mesas técnicas	Mediante oficios	No he recibido solicitudes, pero lo más frecuente es correo electrónico o mediante oficios
PREGUNTA 5 ¿Existe un mecanismo formal de retroalimentación o aprendizaje de las experiencias pasadas en la implementación de políticas públicas?	No	No	No	No conozco

Fuente: Análisis de la entrevista Directores Administrativos-Jefes de Despacho y Concejales. Elaborado por: Andrey Orozco- Ricardo Martínez: Entrevista Semiestructurada

PREGUNTAS	Concejales 1	Concejales 2	Concejales 3	Concejales 4
<p>PREGUNTA 1</p> <p>¿Cómo describiría el proceso actual de seguimiento y evaluación de políticas públicas en la Alcaldía?</p> <p>¿Cuáles son las etapas clave de este proceso?</p>	<p>Actualmente desconozco que se cuente con un proceso que permita evaluar y realizar el seguimiento a las políticas públicas en el Municipio. Para que una política pública sea eficiente y eficaz debe contar con un instrumento que permita medir su efectividad</p>	<p>Los procesos de seguimiento de las políticas públicas se realizan de acuerdo con metas y acciones que desde cada secretaria se realicen en la ejecución del plan de desarrollo articulado con las Políticas Públicas. Las etapas claves son la implementación y el impacto</p>	<p>Las políticas públicas se miden de acuerdo con los resultados de impacto que generan en la comunidad de acuerdo con los indicadores que se implementaron durante la construcción de la Política Pública. Por ello la etapa clave para el impacto de la política pública en al momento de su construcción</p>	<p>Las políticas públicas en el municipio de Guacarí si bien es cierto se realizan seguimiento desde cada secretaria o dependencia el mismo no es un mecanismo idóneo para el seguimiento de esta no cuenta con los instrumentos de medición estandarizados y solo se realiza desde la percepción de cada Secretario o Jefe de Despacho.</p>
<p>PREGUNTA 2</p> <p>¿Cuál es el enfoque principal en la implementación de políticas públicas en la</p>	<p>Considero que el enfoque que se implementa por parte de cada una de las Secretarías de Despacho es un</p>	<p>Sin duda el enfoque de se implementa para la medición de las políticas públicas es de resultado</p>	<p>El enfoque principal en la Administración del Municipio de Guacarí es de Participación</p>	<p>De Acuerdo con mi experiencia y de mi ejercicio como concejal durante los informes de gestión que</p>

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Concejales 1</b>	<b>Concejales 2</b>	<b>Concejales 3</b>	<b>Concejales 4</b>
Alcaldía (por ejemplo, enfoque en resultados, enfoque en la participación ciudadana, etc.)?	enfoque de participación	basados en el impacto favorables de la misma		presentan los secretarios se pude discernir que la implementación de enfoque corresponde al enfoque en la Participación Ciudadana
PREGUNTA 3 ¿Qué indicadores o métricas se utilizan actualmente para medir el éxito o el impacto de las políticas públicas implementadas?	Desconozco el indicador propio que se utiliza por parte de las Secretaria de medir el éxito o el impacto en la población Guacariceña	Podríamos manifestar que unos de los indicadores de medición serian la población beneficiada o impactada en cierto territorio	Los indicadores para medir el éxito de una política pública en el Municipio de Guacarí sería el número de población que participo y se benefició de la actividad	Cada proyecto tiene una población a beneficiar de acuerdo con ello la política pública de acuerdo con las metas de cada proyecto tendría en cuenta el número de beneficiarias y su caracterización de población diferencial
PREGUNTA 4 ¿Cómo se comunica internamente el progreso y los	A través de los informes de gestión que se presentan por parte del Señor	Se comunican al concejo cuando ejercemos el ejercicio del control publico	En muchos casos se socializan en mesa de trabajo o los diferentes comités por parte	Este ocurre en varios escenarios en las rendiciones públicas de cuentas, en los

PREGUNTAS	Concejales 1	Concejales 2	Concejales 3	Concejales 4
resultados de las políticas públicas en la Alcaldía?	Alcalde y sus Secretarios de Despacho		de cada secretario de Despacho	informes de gestión que presenta el alcalde y sus secretarios y cuando son llamados a control político por el concejo municipal
PREGUNTA 5 ¿Existe un mecanismo formal de retroalimentación o aprendizaje de las experiencias pasadas en la implementación de políticas públicas?	Hasta el momento no conozco una que se encuentre de manera definida tal vez en los conversatorio o comité como el de política social	Mecanismo formal como tal no porque es un ejercicio propio del secretario y esto solo socializa lo correspondiente a los resultados	No tengo conocimiento que exista una o que se cuenta de manera formal por parte de la Administración pues ese tipo de situaciones de retroalimentación el Municipio carece de las mismas.	No creo que se cuenta con un mecanismo formal, ni mucho menos orientado a retroalimentación teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos quien está a cargo de las políticas públicas son contratista que se llevan el conocimiento.

Fuente: Análisis de la entrevista Directores Administrativos-Jefes de Despacho y Concejales. Elaborado por: Andrey Orozco- Ricardo Martínez: Entrevista Semiestructurada

## Anexo B. Fase 2: Identificación de factores limitantes

PREGUNTAS	Directores Administrativos 1	Directores Administrativos 2	Directores Administrativos 3
<p>PREGUNTA 6</p> <p>¿Qué obstáculos o desafíos ha enfrentado en la implementación de políticas públicas en la Alcaldía?</p>	<p>Grosso modo las políticas públicas en un Municipio de sexta categoría se ve coartado por los recursos que obligan a que el desarrollo de esta se direcciona de manera transversal</p>	<p>La desarticulación con la metas de plan de desarrollo y el plan de gobierno</p>	<p>El obstáculo más recurrente en municipios de sexta categoría tiene que ver con la insuficiencia de los recursos financieros, tecnológicos y de recurso humano</p>
<p>PREGUNTA 7</p> <p>¿Cree que existen limitaciones de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) que dificultan el seguimiento y evaluación adecuados de las políticas públicas en la Alcaldía?</p>	<p>Totalmente de acuerdo nuestro municipio carece no solo de recursos financieros sino también de personal o recurso humano capacitado para la adecuada implementación de políticas en el Municipio, sin desconocer el poco interés del personal humano al momento de capacitarse.</p>	<p>Si el Municipio de Guacarí al corresponder a un Municipio de Sexta Categoría sus recursos no solo financieros si no de recursos humanos y físicos son insuficientes para dar un cabal cumplimiento a la política pública que se requiere implementar</p>	<p>Las limitaciones sin duda como lo indique anteriormente no solo son recursos financieros sino tecnológicos y de recursos humano que dificultan una implementación adecuada de las políticas públicas en el Municipio</p>
	<p>Como lo señale de manera antelada en el</p>	<p>Si</p>	

<p>PREGUNTA 8</p> <p>¿Ha observado resistencia o falta de apoyo dentro de la Alcaldía hacia la implementación efectiva de políticas públicas? ¿Qué factores pueden estar contribuyendo a esto?</p>	<p>interrogante anterior las, ausencia de motivación de parte de los funcionarios en capacitarse y en el interés y/o prioridad que se destina desde el direccionamiento en cabeza del burgo maestro, por ausencia en los recursos financieros</p>		
<p>PREGUNTA 9</p> <p>¿Qué opiniones o sugerencias tiene para mejorar el proceso de seguimiento, evaluación e implementación de políticas públicas en la Alcaldía?</p>	<p>Es oportuno que se construya o se cuente con una matriz que permita realizar la medición en tiempo real de la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en nuestro municipio, para ello es necesario que se direccionen no solo recursos financieros si no también que se cuente con el personal idóneo para las misma.</p>		

Fuente: Análisis de la entrevista Directores Administrativos. Elaborado por: Andrey Orozco-Ricardo Martínez: Entrevista Semiestructurada