

**POLÍTICA PÚBLICA
2023-2033**

**ANEXO TÉCNICO VI
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**MUNICIPIO DE ITAGÜÍ
2023**

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento sirve como una guía integral para el seguimiento y evaluación de la política pública de Cultura en el Municipio de Itagüí. Esta labor es fundamental para garantizar la eficacia de la política y proporcionar una base sólida para su evolución y mejora continua, poniendo un énfasis particular en el papel de la cadena de valor en el ciclo de la política pública. A través de la comprensión de cada etapa del ciclo, desde la definición de objetivos hasta la medición de impacto, se pueden identificar los elementos claves para el éxito de la política y las áreas que requieren atención adicional.

En este contexto, se introduce un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) que permitirá una supervisión constante y un análisis detallado de la implementación de las políticas. Este sistema juega un papel crucial en la recopilación de datos y en la generación de información de alta calidad para la toma de decisiones informadas.

2. IMPORTANCIA DE LA EVIDENCIA

La evidencia integra un conjunto de observaciones sistemáticas, que sirven para recolectar datos cualitativos y cuantitativos, para luego transformarlos mediante el análisis en información útil para la toma de decisiones en materia de política pública.

El objetivo y la función más importante de cualquier administración en su ejercicio público es identificar las necesidades de la comunidad. De acuerdo al diagnóstico en el que participaron diferentes grupos de interés se lograron identificar los principales requerimientos y se estableció la capacidad institucional inicial de la administración municipal que atiende estas necesidades.

Son estos elementos: eficiencia, efectividad, transparencia y adaptabilidad, con los que gracias al uso de los datos y de la información, el municipio podrá tomar decisiones informadas y mejorar continuamente sus intervenciones.

Es probable, encontrar necesidades en la comunidad que serán persistentes en el tiempo y es necesario contar con información actualizada, mediante un proceso iterativo de seguimiento y evaluación como instrumentos transversales durante todo el ciclo de las políticas públicas.

3. CADENA DE VALOR

La base del proceso de seguimiento y evaluación es definir la cadena de valor de la política pública, que nos permite identificar las etapas críticas en la implementación y garantizar la efectividad de las intervenciones y el logro de los objetivos.

La cadena de valor pública es un modelo teórico que permite alinear mediante una relación secuencial y lógica los procesos dentro de una política pública, generando coherencia entre los objetivos de la política y los recursos, actividades, resultados esperados y sus impactos. De este modo, se evita la duplicación de esfuerzos entre unidades administrativas, mejora la eficiencia y asegura que las partes involucradas trabajen de manera articulada y enfocada con los objetivos.

Figura 1. Cadena de valor



Nota. Tomado de DSEPP-DNP

4.1 Componente de la Cadena de Valor

A continuación, se describen los componentes de la cadena de valor:

- a. **Insumos:** recursos necesarios para implementar y llevar a cabo las actividades de la política pública. Estos incluyen los recursos financieros, humanos, infraestructura,

tecnología, información y tiempo. Los insumos son fundamentales, ya que permiten la ejecución de las intervenciones y el logro de los objetivos establecidos.

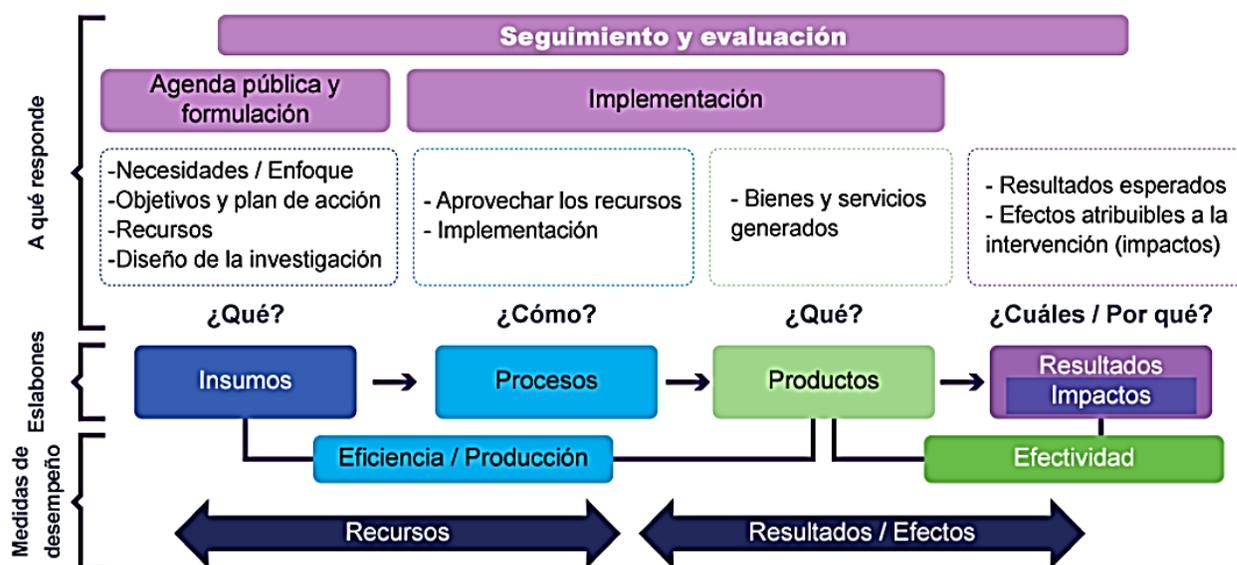
- b. Actividades:** procesos u operaciones específicas que apuntan a generar valor al utilizar los insumos, se realizan en el marco de las intervenciones para abordar los problemas identificados y alcanzar los objetivos de la política pública. Las actividades deben estar bien planificadas y alineadas con las necesidades y prioridades identificadas.
- c. Productos:** bienes y/o servicios resultantes de las actividades realizadas por el Estado, surgen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades, son tanto inmediatos como tangibles. Son clave para evaluar el progreso y el desempeño de las intervenciones.
- d. Resultados:** son los efectos a corto y mediano plazo de los productos y las actividades en la población objetivo, los efectos pueden ser intencionales o no y/o atribuibles o no a la intervención pública. Los resultados pueden incluir cambios en el comportamiento, las habilidades, el conocimiento, el bienestar y las condiciones de vida. Estos cambios son cruciales para evaluar la efectividad de las políticas y programas y ajustarlos según sea necesario.
- e. Impactos:** son los efectos a largo plazo y sostenibles de la política pública. Los impactos pueden incluir mejoras en la calidad de vida, la equidad, la inclusión social y el desarrollo socioeconómico. La medición y evaluación de los impactos permiten determinar si las intervenciones están logrando sus objetivos a largo plazo y si están contribuyendo a un cambio positivo y duradero en la vida de las comunidades.

Al comprender y analizar estos componentes, se puede mejorar la efectividad, la eficiencia y el impacto de las intervenciones y garantizar que las políticas y programas aborden de manera efectiva y equitativa las necesidades de las comunidades.

4.2 Articulación de la Cadena de Valor con el Sistema de Seguimiento y Evaluación

En la siguiente figura, se observa la integración de la cadena de valor con el seguimiento y la evaluación de una política pública.

Figura 2. Estructura de articulación del Sistema de Seguimiento y Evaluación con la cadena de valor



Nota. Tomado de la SDP con base en el DNP (2014) e ILPES/CEPAL (2017)

En la Figura 2 se representa la cadena de valor de la política pública, con las preguntas que se pueden abordar en cada componente y algunas medidas de desempeño para su seguimiento o evaluación.

En la etapa de seguimiento y evaluación de la política pública, la pregunta "¿qué?" está relacionada con la evaluación de cómo se han utilizado los insumos identificados en la etapa de agenda pública y formulación y si estos insumos han sido suficientes y adecuados para abordar las necesidades de la comunidad y lograr los objetivos de la política pública.

Durante el seguimiento y la evaluación, la pregunta "¿Qué?" busca responder:

1. ¿Se han identificado correctamente las necesidades de la comunidad y se han abordado a través del enfoque, los objetivos y el plan de acción de la política pública?
2. ¿Se han asignado y utilizado de manera eficiente y efectiva los recursos humanos y financieros para la implementación de las actividades planificadas?
3. ¿Se ha diseñado e implementado adecuadamente el proceso de investigación para monitorear y evaluar el progreso y los resultados de la política pública?

Es importante señalar que, en el contexto del seguimiento se enfatiza en el monitoreo continuo del uso de los insumos para comprender si los recursos identificados (humanos, financieros, materiales) se están utilizando según lo previsto y de acuerdo con el cronograma y el plan de acción establecidos.

Por tanto, responder a estos interrogantes en el seguimiento permite, la detección temprana de desviaciones, problemas o desafíos para los responsables de la política pública, facilitando la toma de decisiones para realizar ajustes o correcciones oportunas en la implementación y para el éxito de la intervención. Esto también ayuda a identificar áreas de mejora y ajustes necesarios en la asignación y uso de recursos, así como en el enfoque y las actividades de la política pública.

La pregunta “¿Cómo?” busca responder a la forma en que se produce el valor público. Aquí es donde entran en juego los procesos, entendidos como el conjunto de actividades aplicadas en la fase de implementación de la política que permiten aprovechar los recursos disponibles. Algunas preguntas auxiliares a la pregunta “¿Cómo?” podrían incluir:

1. ¿Se están implementando las actividades y procesos según lo planificado y de acuerdo con los objetivos y el enfoque de la política pública?

2. ¿Se están utilizando las mejores prácticas y metodologías en la implementación de las actividades y procesos?
3. ¿Cómo se coordinan y gestionan las actividades y procesos entre las diferentes entidades, unidades administrativas y actores involucrados en la política pública?

Responder a estos interrogantes permite monitorear la capacidad de gestión y coordinación entre los actores involucrados y fomentar la adaptabilidad e innovación en la implementación de la política pública.

En el componente productos de la cadena de valor de la política pública, la pregunta "¿Qué?" en su etapa de seguimiento y evaluación, busca responder a aspectos relacionados con los bienes y servicios generados a través de la implementación de las actividades de la misma.

Algunas preguntas auxiliares a la pregunta "¿Qué?" en este componente podrían ser:

1. ¿Se produjeron los bienes y servicios previstos en la política pública de acuerdo con los objetivos y metas establecidos?
2. ¿Se han entregado los productos y servicios a las poblaciones y sectores sociales previstos y de manera oportuna?
3. ¿Cuál ha sido la calidad de los productos y servicios generados y cómo se relaciona con las expectativas y necesidades de las comunidades beneficiadas?

Abordar estas preguntas permite medir el desempeño, la eficiencia, efectividad y eficacia en la entrega de productos y servicios, identificar posibles brechas en la implementación y analizar si las acciones realizadas están contribuyendo a satisfacer las necesidades de la población objetivo. Además, proporciona información clave para ajustar y mejorar la política pública en función de los resultados obtenidos y garantizar un mayor impacto en las comunidades beneficiadas.

Finalmente, es fundamental que los responsables de la intervención conozcan tanto los resultados como los impactos generados, las preguntas “¿Cuáles?” y “¿Por qué?” en las últimas etapas de la política pública, se enfocan en identificar los efectos esperados a corto, mediano y largo plazo en la población objetivo de la intervención.

Al abordar la pregunta "¿Cuáles?", se busca responder a aspectos como:

1. ¿Cuáles han sido los cambios observados en el comportamiento, actitudes, habilidades, conocimientos y bienestar de los beneficiarios a partir de la intervención pública?
2. ¿Se han alcanzado los objetivos establecidos en la política pública en términos de resultados esperados para las comunidades?
3. ¿Cuál ha sido la contribución de los productos y servicios entregados en la solución de problemáticas identificadas y en la reducción de brechas de exclusión, discriminación y vulneración de derechos?

En cambio, la pregunta "¿Por qué?", busca responder a aspectos como:

1. ¿Cuáles son las relaciones de causalidad entre las acciones implementadas y los impactos observados en la calidad de vida, equidad, inclusión social y desarrollo socioeconómico de las comunidades?
2. ¿Se pueden atribuir los impactos observados exclusivamente a la intervención pública, o existen otros factores externos que hayan influido en los resultados?
3. ¿Qué elementos de la política pública han sido más efectivos en la generación de impactos positivos y duraderos en la vida de las comunidades?

Responder a estas preguntas permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la política pública, así como identificar áreas de mejora en la implementación y el diseño de las intervenciones.

Igualmente, permite comprender de modo exhaustivo los mecanismos que han llevado a los cambios observados en el bienestar de los beneficiarios y determinar si la intervención pública ha sido efectiva y exitosa en la consecución de sus objetivos a largo plazo.

Además, esta información es clave para mejorar el diseño y la implementación de futuras intervenciones, ajustar la política pública según sea necesario y maximizar su impacto en la vida de las comunidades beneficiadas.

4.3 Optimización de la Cadena de Valor a través de la Teoría del Cambio

Ahora bien, la recomendación para el seguimiento y evaluación de la política pública, es establecer de forma clara y lógica la relación entre los diferentes componentes de la cadena de valor, mediante la utilización de la teoría de cambio, de acuerdo con cómo se muestra en la Figura 3. Al hacerlo se facilita el ajuste y mejora continua del diseño e implementación de las intervenciones emprendidas.

Figura 3. Descripción y esquema fases de la cadena de valor con la teoría del cambio



Nota. Tomado del DNP (2021)

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: SISTÉMICO Y ORIENTADO A RESULTADOS

Por seguimiento se entiende la función continua y sistemática de recolectar y analizar la información generada desde los indicadores, para determinar el grado de avance en el cumplimiento de las metas previamente planteadas, así como determinar compromisos y la efectividad en el uso de los recursos asignados para llevar a cabo cada acción e intervención orientada a la población a intervenir. El objetivo del seguimiento y la evaluación es proporcionar elementos de acción correctiva, determinar compromisos y establecer responsabilidades entre los ejecutores y sus resultados (DNP, 2014).

A diferencia de la evaluación, el seguimiento no contempla el análisis de la causalidad entre las intervenciones de la política pública y sus efectos; es una actividad interna (realizada por las dependencias responsables de la política pública) que permite retroalimentar periódicamente las acciones desarrolladas y medir su desempeño.

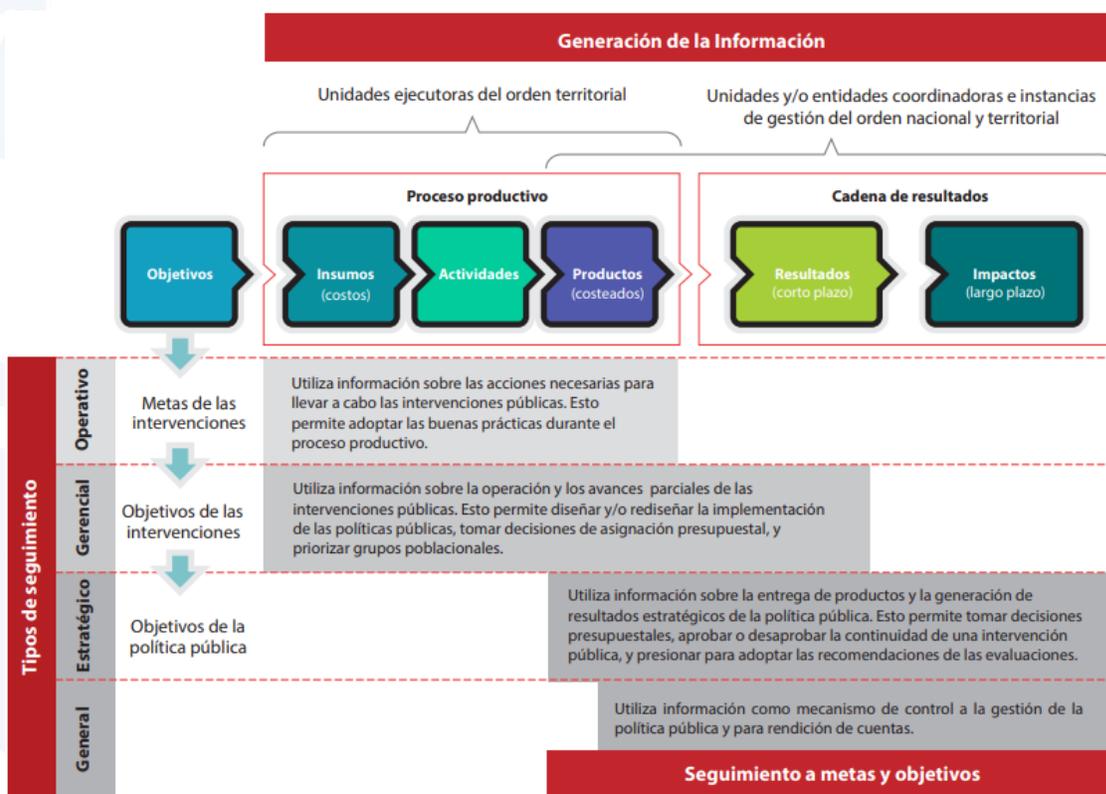
Es importante entender que el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas requieren una estructura institucional en torno a la cadena de valor que sirva de soporte y le permita continuidad en el tiempo. Por lo anterior, un Sistema de Seguimiento y Evaluación de las políticas públicas comprende la arquitectura organizacional de la cual disponen las entidades para medir el progreso de sus intervenciones y atenciones a las necesidades y demandas ciudadanas en el marco de la estrategia de Gestión Pública Orientada a Resultados (GPOR), adoptada por el DNP con base en los Documentos CONPES 2790 de 1995 y 3294 de 2004 y en los Decretos 1290 de 2014, 1082 de 2015 y 2189 de 2017.

5.1 Estructura Institucional para el Seguimiento

En el marco de la estrategia GPOR y los fundamentos de la política pública basada en

evidencia, se debe entender la generación y uso de la información bajo un enfoque sistémico y articulado con la cadena de valor, de manera que se desarrolle el proceso de seguimiento mediante la medición de avances y cumplimiento de metas y objetivos de las intervenciones.

Figura 4. *Generación y uso de la información para el seguimiento de una política pública según la cadena de valor*



Nota. Elaboración propia a partir del DNP (2018)

En ese sentido, la Figura 4 representa la estructura en la que se apoya la generación y el uso de la información para el seguimiento de la política pública y cómo se articula de forma secuencial y lógica con la cadena de valor y la cadena de resultados. Este es punto de partida para la construcción del Sistema de Seguimiento y Evaluación, precisando los actores, roles, las rutinas de seguimiento y las funciones; midiendo las intervenciones y aportando a los procesos de mejora continua de cara a la generación

de valor público para la comunidad itagüiseña.

Por lo tanto, el uso de la información varía de acuerdo al rol de cada actor, porque define el nivel de evaluación en función de la incidencia de cada uno en la toma de decisiones.

5.2 División de los Actores Involucrados y los Niveles de Seguimiento

Como se puede ver en la Figura 4, los actores se dividen en unidades ejecutoras del nivel local y en unidades y/o entidades coordinadoras e instancias de gestión territorial y nacional. Las unidades ejecutoras son las encargadas de proveer información sobre la operación de la intervención en el proceso productivo, es decir, desde los insumos hasta los productos. En esta etapa se hace seguimiento a través del cumplimiento de metas y su concordancia con los objetivos de las intervenciones, a través de registros administrativos, utilizando como instrumento de seguimiento el Modelo de Gestión Territorial (MGT) del DNP.

Las unidades y/o entidades coordinadoras e instancias de gestión del orden nacional y territorial se encargan de recopilar y generar información a nivel de los productos y la cadena de resultados, se parte de una estimación previa de los riesgos y supuestos que podrían influenciar los resultados e impactos de la política pública. La mayoría de esta información se genera a través de encuestas, indicadores de resultado y evaluación de impacto.

Igualmente, en la Figura 4 se especifican la relación de los cuatro niveles de uso de la información en relación con los tipos de seguimiento para la política pública, los cuales permiten un seguimiento de forma jerárquica, sistemática y racional. Los niveles y roles en el seguimiento son los siguientes:

- a. Seguimiento operativo:** se enfoca en las metas de las intervenciones (actividades y tareas) y su avanece en la implementación. Es realizado por los líderes de los equipos a cargo de ejecutar las acciones específicas, utilizando el MGT como

herramienta de monitoreo (DNP, 2014).

- b. Seguimiento gerencial:** orientado a los objetivos de las intervenciones y es ejercido por los líderes de la política pública y gerentes de los programas, generalmente los secretarios de despacho y los directores de las entidades descentralizadas que aborden actividades y productos en cumplimiento de los objetivos de la Política Pública. Este seguimiento, apoyado por el MGT, permite tomar decisiones sobre los avances de las intervenciones y el cumplimiento de metas para hacer los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.
- c. Seguimiento estratégico:** se enfoca en los objetivos de la política pública y es llevado a cabo por una unidad o dependencia correspondiente. Su fin es medir resultados y el impacto de la política pública en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este seguimiento, basado en el MGT, permite la toma de decisiones sobre la dirección general de la política e identificar oportunidades de mejora en su efectividad.
- d. Seguimiento general:** este tipo de seguimiento está orientado a informar sobre el progreso y los resultados de la política pública a los organismos de control, el Concejo Municipal de Itagüí y ciudadanía en general. Está orientado a fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, en aras de generar confianza en las instituciones y la participación activa de la ciudadanía.

Partiendo de estos niveles de seguimiento y de la cadena de valor y los beneficios en la generación y uso de la información, es necesario definir la estructura que soportará el seguimiento de manera sistemática y continua, para determinar el grado de avance de la política pública, verificando el logro de objetivos en términos de productos entregados y resultados alcanzados. Por tanto, es necesario contar con un Sistema de Seguimiento y Evaluación, fundamentado en el Modelo de Gestión Territorial (MGT), que facilite la recolección, análisis y uso de información relevante para la toma de decisiones y ajustes en la implementación de la política pública.

5.3 Integración del Seguimiento y Evaluación a través del Observatorios u Otros

La integración del seguimiento y evaluación a través de un observatorio u otras unidades o dependencia relacionadas queda a consideración de la secretaria encargada.

5.4 Pasos para el Establecimiento de Rutinas en el Sistema de Evaluación y Seguimiento (SyE)

Una vez definidos y establecidos los roles y sus actividades, es fundamental generar rutinas para garantizar la actualización oportuna de la información. Los avances cuantitativos serán reportados mensualmente, mientras que los cualitativos serán reportados trimestralmente.

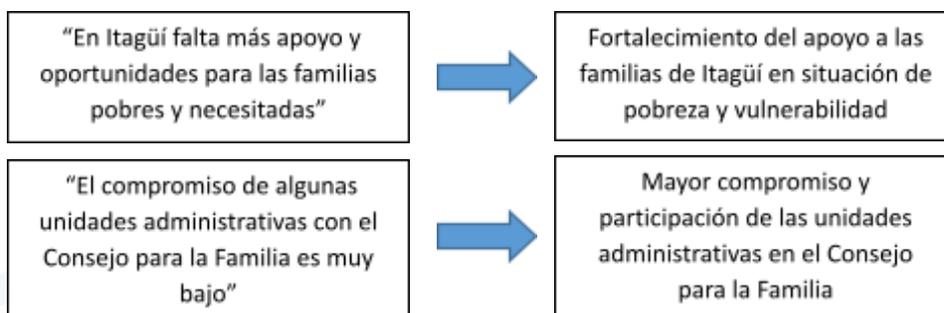
Paso 1. Elegir los efectos deseados qué se medirán y evaluarán.

Este paso consiste en un acuerdo entre unidad o dependencia de seguimiento correspondiente y las unidades administrativas para elegir los efectos deseados de la implementación de la política pública, con base en los objetivos estratégicos de la misma. Estos efectos deseados se identifican con los impactos a largo plazo de la cadena de valor y también se deben tener en cuenta las principales preocupaciones de las partes interesadas de la sociedad civil representadas en las diferentes instancias a nivel municipal, su alineación con las prioridades estratégicas de la Alcaldía de Itagüí y con la normatividad vigente para asegurar su viabilidad y sostenibilidad.

Para elección de deseados, claros y medibles resulta crucial convertir los problemas identificados por las partes interesadas en declaraciones de efectos positivos de la siguiente manera:

Figura 7. Conversión de los problemas en declaraciones de efectos positivos





Nota. Elaboración propia.

No se trata de reiterar los problemas sino de enfocarse en soluciones, motivar y comprometer a los actores involucrados, mejorando la disposición para enfrentar los desafíos y obstáculos que puedan surgir durante la implementación.

Luego de conocer la situación problemática mediante un diagnóstico, diálogo en diferentes instancias y conforme a las decisiones tomadas por la dependencia o unidad de seguimiento, se fijaran los efectos deseados mediante una acta, haciendo una descripción breve de la situación y de los objetivos de la política pública relacionada, definiendo las partes interesadas, los actores involucrados y dejando claro tanto la justificación como las responsabilidades de las unidades administrativas claves en el proceso, sus metas conforme a los objetivos estratégicos y el marco temporal en el que se medirá el avance hacia esos impactos esperados.

En base a este proceso, se establecerán indicadores para medir los avances en el cumplimiento de metas hacia el efecto deseado. Estos indicadores serán utilizados para monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. También a partir de este insumo, cada líder de unidad administrativa [secretario(a), gerente y director(a)] asignará los responsables de metas en sus dependencias.

Paso 2. Selección de indicadores clave para monitorear los resultados.

Luego de definir los efectos deseados, se establecen expectativas de lo que se espera

lograr con la política pública. Esto implica seleccionar indicadores precisos, válidos y relevantes para monitorear y evaluar el avance hacia las metas, objetivos estratégicos y efectos de manera efectiva y confiable. Convertir efectos deseados y metas en indicadores implica también transformar los objetivos estratégicos de las políticas públicas en medidas específicas y cuantificables, identificando resultados concretos que se esperan lograr con las intervenciones y determinando cómo se medirán. Estos indicadores deben representarse en números enteros, promedios, porcentajes, tasas, proporciones, medianas o índices.

Es importante aclarar, que, durante la formulación de la política pública de cultura, el equipo líder, seleccionó más de 60 indicadores mediante la revisión de instrumentos de planeación existentes, planes de acción de las unidades administrativas y fuentes de información a nivel nacional, regional y local.

Si bien este proceso resultó en una batería de indicadores amplia con fichas técnicas y un modelo de plan de acción, este trabajo previo debe ser considerado más como un insumo del equipo para tomar decisiones informadas y prioricen cuáles indicadores son los más relevantes y significativos, considerando las metas y objetivos propuestos; también pueden considerar la creación de índices a partir de indicadores agrupados en categorías temáticas si así lo consideran necesario (los pasos para la creación de índices se encuentra como anexo a este documento).

La cantidad de indicadores seleccionados deben ser suficiente para abarcar los aspectos relevantes de la política, pero no tan numerosa que dificulte la gestión y seguimiento, el número mínimo es el que responde a la pregunta: ¿Se está logrando el efecto o impacto deseado?

Construcción de indicadores propios: la elaboración de indicadores diseñados específicamente para el municipio implica una serie de etapas que se debe considerar y conciliar los intereses de la administración con los de las partes interesadas, garantizando que sean pertinentes y útiles para el logro de los objetivos generales y

específicos de las políticas públicas.

En primer lugar, se identifica el objetivo que se quiere cuantificar o el efecto deseado que se desea lograr, en relación con un problema identificado en el *Paso 2. Elegir los efectos deseados que se medirán y evaluarán*. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Ejemplo de indicadores

Efectos deseados	Indicadores

Nota. Elaboración propia.

En segundo lugar, se define la tipología del indicador, debido a que el objetivo puede ir desde la adquisición de insumos, mejora en los procesos o hasta un cambio en el bienestar de las personas, el tipo de indicadores deberá enmarcarse en uno de los componentes de la cadena de valor. Los indicadores se desarrollan para todos los niveles y roles, de acuerdo con la necesidad de seguimiento, así se facilita la lectura sistemática y continúa del proceso productivo de las unidades administrativas para lograr los objetivos estratégicos de las políticas públicas.

En función de los componentes de la cadena de valor, los tipos de indicadores son los siguientes:

- I. **Indicadores de gestión:** se utilizan para medir la eficiencia de los dos primeros componentes de la cadena de valor (insumos y procesos), durante el proceso productivo en la implementación de políticas públicas.
 - a. **Indicadores de insumos:** cuantifica los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios.
 - b. **Indicadores de actividades:** miden el conjunto de acciones que contribuyen a la transformación de los insumos en productos y que les agregan valor.

- ii. **Indicadores de producto:** miden los bienes y servicios generados y entregados a partir de las actividades y la transformación de insumos, cumpliendo estándares de calidad definidos.
- iii. **Indicadores de resultado:** miden los cambios, efectos o logros esperados al implementar las intervenciones públicas una vez se han consumido los productos y prestado los servicios.

La tipología de los indicadores se tiene en cuenta en los distintos niveles de seguimiento:

- a. **Seguimiento operativo:** para monitorear la ejecución de actividades y la utilización de insumos en función de las metas.
- b. **Seguimiento gerencial:** para determinar la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios en función de las metas y los objetivos planteados.
- c. **Seguimiento estratégico:** para examinar el impacto y efectividad de las políticas públicas en el logro de los objetivos planteados.
- d. **Seguimiento general:** para realizar un análisis global del desempeño de las políticas públicas en todos los niveles mencionados.

En tercer lugar, se redacta el nombre del indicador creado de forma clara, concisa y explicativa. Aunque no siempre es aplicable esta regla, el Departamento Nacional de Planeación recomienda usar los tres elementos que conforman la estructura del objetivo (verbo, objeto y elementos descriptivos) y redistribuirlos para facilitar su descripción, así:

Tabla 5. Metodología del DNP

Objetivo	Verbo	Objeto	Elementos descriptivos

Indicador	Objeto	Verbo (conjugado)	Elementos descriptivos

Nota. Elaboración propia, con base en la Guía para la construcción de indicadores.

El DNP proporciona una metodología simple para la redacción de los indicadores, orientada a redistribuir los elementos del objetivo (verbo, objeto y elementos descriptivos) para formar el nombre del indicador, en la práctica se ha descubierto que algunos ajustes pueden mejorar la precisión y la claridad de los indicadores con un enfoque en los resultados. La idea es que el nombre del indicador sea claro y conciso, pero también lo suficientemente descriptivo reflejando el objetivo específico de la política y la meta.

Se puede optar por incorporar un componente cuantitativo y especificar el tipo de acción o intervención que se llevará a cabo, como sugiere William Dunn (2018) en *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*; Esto último proporciona una medida más clara y cuantificable. Además, enfatiza el hecho de que se espera un cambio significativo, lo cual puede ser especialmente útil para la evaluación del proceso y la toma de decisiones. También ofrece un entendimiento más completo del tipo de intervención que se está implementando, en comparación con verbos que resultan más generales y no proporcionan mucha información concreta.

Tabla 6. Propuesta metodológica para indicadores

Objetivo	Verbo	# / porcentaje a cumplir	Objeto	Elementos descriptivos

Indicador	# / porcentaje a cumplir	Objeto	Verbo (conjugado)	Elementos descriptivos

Nota. Elaboración propia, con base en la Guía para la construcción de indicadores.

Uso de indicadores diseñados de antemano: también es importante mencionar que existen indicadores predefinidos o estandarizados. Estos indicadores son desarrollados por organizaciones internacionales (Índice de Desarrollo Humano), expertos en el tema (Coeficiente de Gini, Índice Big Mac) o instituciones gubernamentales (Índice de Desempeño Institucional) y están disponibles para ser utilizados en la evaluación y seguimiento de políticas públicas y de programas en distintos contextos.

Estos indicadores ofrecen ventajas como la comparabilidad, consistencia, validez, ahorro de tiempo y recursos, y facilitan la comunicación entre actores involucrados en la implementación y evaluación de políticas públicas. Sin embargo, también presentan desventajas, como una menor adaptabilidad, mayor rigidez y posible desalineación con los objetivos del municipio.

La recomendación es emplear una combinación de indicadores diseñados específicamente para el municipio con aquellos predefinidos o diseñados de antemano, seleccionados según los criterios de calidad CREMAS.

Esta batería de indicadores clave permitirá una imagen más completa y efectiva del desempeño, evaluando si los indicadores proporcionan información relevante y útil sobre el logro de los objetivos de la política pública. Además, se debe asegurar que estos indicadores se ajusten a las necesidades y al contexto específico del municipio.

Criterio de calidad del indicador: al momento de identificar los mejores indicadores para evidenciar el cumplimiento de objetivos, las unidades administrativas usarán como

pauta de calidad el criterio **CREMAS**, entre más criterios cumpla un indicador, es mejor:

- **Claro:** deben ser precisos y fácilmente comprensibles y comunicables.
- **Relevante:** deben estar relacionados con los objetivos y metas de la política.
- **Económico:** debe estar disponible, recolectarse y medirse bajo un costo razonable.
- **Medible:** deben ser cuantificables, basarse en datos disponibles y confiables, para que cualquiera pueda verificarlos.
- **Adecuado:** deben cumplir con una representatividad o base suficiente para medir.
- **Sensible:** deben ser capaces de detectar cambios significativos en periodos cortos de tiempo.

Paso 3. Establecer y recolectar datos básicos sobre los indicadores.

Luego de identificar y seleccionar los indicadores clave, se elaboran las fichas técnicas, las cuales consisten en documentos que describen y agrupan en detalle los parámetros de cada indicador; incluyendo su definición, fórmula de cálculo, fuente de datos, línea base, frecuencia de medición y responsabilidades para la recolección y análisis de datos, entre otros elementos. Estas fichas técnicas serán útiles para asegurar la consistencia y la no duplicidad en la medición y análisis de los indicadores, proporcionando claridad conceptual, uniformidad en la medición, coherencia y articulación entre políticas públicas, unidades administrativas y otros instrumentos de planeación.

Generalmente las unidades administrativas u otras entidades miden indicadores similares o en su información contiene datos primarios o secundarios que sirvan como línea base o marco de referencia para calcular el avance de los indicadores clave seleccionados previamente, como en el siguiente ejemplo:

Tabla 7. Ejemplo de datos básicos o línea base

Impactos deseados	Indicadores	Datos básicos o línea base	Fuente de datos

Nota. Elaboración propia.

El contar con datos básicos o línea base, permite a las unidades administrativas determinar las condiciones actuales y medir el desempeño futuro, lo que ayuda a los tomadores de decisiones a determinar si se está en el camino correcto para alcanzar las metas y objetivos en las políticas públicas.

Para la definición de la línea base se debe tener en cuenta lo siguiente:

- I. Debe utilizar la misma metodología de cálculo del indicador.**
- II. En casos en que el indicador fue creado desde el principio de la política, la línea base corresponde a un NA o No Aplica.**
- III. Cuando la línea base del indicador es cero (0), es porque se cuenta con una medición concreta, en donde se identificó que previo al primer periodo de reporte de avance no existía ningún resultado. También se debe a que hay indicadores de tipo flujo donde sólo se toma como referencia lo alcanzado cada año, sin que el resultado actual afecte los resultados del año siguiente.**
- IV. Si ya se ha realizado alguna medición para un indicador, pero aún no se disponen de los resultados definitivos o consolidados, entonces la línea base no está disponible. En este caso, se debe registrar como ND, que significa No Disponible.**

Los datos de las líneas base de los indicadores pueden ser de fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos directamente,

como encuestas o registros administrativos. Las fuentes secundarias son aquellas que ya han sido recopiladas por otras organizaciones o instituciones, como informes gubernamentales o estadísticas nacionales. Es importante seleccionar las fuentes de datos más confiables y precisas para garantizar la calidad de los datos recopilados. La identificación de fuentes de datos también ayuda a determinar los métodos adecuados para la recolección y análisis de los datos.

Una vez se elaboren la batería de indicadores, la línea base y las fuentes de los datos, se deben agrupar todos los elementos en una hoja de vida del indicador, conocida como ficha técnica. Esta proporciona información detallada sobre cómo se define, mide y monitorea cada indicador, lo que es esencial para garantizar la consistencia y la calidad de la información recopilada.

Figura 8. Ejemplo de ficha técnica

Paso 4. Planificar para mejorar: establecer metas realistas y tipos de acumulación para completar el plan de acción.

Elegir los resultados deseados implica establecer, cómo los objetivos estratégicos de la política pública, los efectos deseados y los indicadores seleccionados tienen un alcance real dentro de un lapso de tiempo razonable.

En este sentido, las metas de los indicadores son la expresión numérica de los objetivos específicos e impactos deseados; y a su vez los tipos de acumulación hacen referencia a las formas en que se medirán y sumarán los avances en el logro de esas metas a lo largo del tiempo, en función de la tendencia deseada para cada indicador (aumentar, disminuir o mantener su valor).

Por tal razón, es importante fijar metas realistas que promuevan un cambio, considerando la línea base de los indicadores y la situación actual.

Tipos de metas: las metas se clasifican en dos tipos: metas estratégicas y metas operativas. Las metas estratégicas se basan en los objetivos estratégicos de las políticas públicas; por su parte, las metas operativas son establecidas por las unidades administrativas y detallan y establecen aquello que, los líderes de unidad y responsables de metas, deben hacer para contribuir al logro de las metas estratégicas establecidas previamente. En conjunto, las metas estratégicas y operativas aseguran el avance en la dirección correcta hacia la consecución de los objetivos estratégicos de una política pública. Por esto, el seguimiento y la evaluación se realizan en todos los niveles de la cadena de valor.

Tipos de acumulación: para una medición adecuada del porcentaje de avance de un indicador en relación con la meta proyectada, es necesario utilizar un tipo de acumulación que tenga en cuenta si el objetivo o tendencia esperada del dato del indicador es aumentar, disminuir o mantener constante su valor.

De esta manera, la acumulación se ajusta al tipo de análisis que se realizará, para determinar las acciones que están llevando a cabo las unidades administrativas en la consecución de sus metas. Los enfoques de acumulación varían según la temporalidad de las mediciones de avance, ya sean anuales o correspondientes al cierre de un periodo gubernamental (cuatrienio). Los enfoques de acumulación se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 8. Tipos de acumulación

Objetivo (tendencia esperada)	Tipo de acumulación	Definición	Fórmula para análisis del avance
Mantener	Stock	<p>Utilizada cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada.</p> <p>Su característica principal es que la línea base, las metas anuales y la meta del cuatrienio son el mismo valor. Su porcentaje de avance se calcula dividiendo el último dato sobre la meta anual.</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\text{Avance}_t}{\text{Meta Año}_t}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\text{Avance}_t}{\text{Meta cuatrienio}}$ $\text{meta cuatrienio} = \text{meta año}_4$ $t = \{1,2,3,4\}$
Incrementar	Flujo	<p>El flujo, capacidad y acumulación se usan para medir el esfuerzo de una entidad por incrementar un resultado. En el caso del flujo, mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de este, sin</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\text{Avance}_t}{\text{Meta Año}_t}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\text{Avance}_t^*}{\text{Meta cuatrienio}}$ $\text{meta cuatrienio} = \text{meta año}_4$ $t = \{1,2,3,4\}$ <p>*Avance corresponde al último dato disponible del año completo</p>

Objetivo (tendencia esperada)	Tipo de acumulación	Definición	Fórmula para análisis del avance
		<p>que afecten el año anterior o el siguiente.</p> <p>Sus principales características:</p> <p>1) Para la línea base se toma como referencia lo alcanzado/ logrado durante el último año del periodo de gobierno inmediatamente anterior,</p> <p>2) Todos los años comienzan en cero (0), y</p> <p>3) el logro del cuatrienio está determinado por el desempeño del último año de gobierno.</p> <p>El objetivo de este tipo de acumulación es verificar el crecimiento, por lo tanto, solo se considera incumplimiento cuando no se logra la meta del año. Cuando el indicador supere esta meta, no se considerará como un avance negativo.</p>	

Objetivo (tendencia esperada)	Tipo de acumulación	Definición	Fórmula para análisis del avance
Aumentar	Acumulado	<p>El indicador se medirá cada año de manera individual y al final del período se sumarán las intervenciones de todos los años. Así, la manera como se mide el porcentaje de avance anual de estos indicadores es dividiendo el último dato calculado sobre la meta anual. Los objetivos de esta acumulación son: 1) realizar la medición de los aumentos en el indicador año a año, y 2) evidenciar el avance de todo el periodo de gobierno en conjunto.</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\text{Avance}_t}{\text{Meta Año}_t}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\sum_{t=1}^4 \text{Avance}_t}{\text{Meta cuatrienio}}$ $\text{meta cuatrienio} = \sum_{t=1}^4 \text{Meta Año}_t$
Aumentar	Capacidad	<p>Mide el avance acumulado a una fecha determinada, pero destaca el esfuerzo de las entidades por aumentar sus resultados respecto a la línea base. Se enfoca en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y lo esperado (meta). El porcentaje de avance de determinado período se calcula restando la línea base tanto al último dato calculado como a la meta del periodo para</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\text{Avance}_t - \text{Línea base}}{\text{Meta}_t - \text{Línea base}}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\text{Avance}_t - \text{Línea base}}{\text{Meta cuatrienio} - \text{Línea base}}$

Objetivo (tendencia esperada)	Tipo de acumulación	Definición	Fórmula para análisis del avance
		así dividir después estos datos entre sí.	
Disminuir	Reducción	<p>Mide los esfuerzos por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. De esta manera, los resultados son mejores si el valor específico disminuye. Sus características principales son las siguientes: 1) si no se tiene una línea base no se puede saber si se está disminuyendo la cantidad, es decir si está mejorando o no; 2) la línea base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de gobierno; y 3) las metas deben ir disminuyendo con el transcurso de los años, en ningún momento deben aumentar.</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\text{Línea Base} - \text{Avance}_t}{\text{Línea Base} - \text{Meta}_t}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\text{Línea Base} - \text{Avance}_t}{\text{Línea Base} - \text{Meta cuatrienio}}$ $\text{meta cuatrienio} = \text{meta año}_4$
Disminuir	Reducción anual	<p>Mide los esfuerzos de un sector o entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada, pero a diferencia de la reducción anterior, los avances se acumulan durante el año y se busca que al final se alcance un valor menor al de la línea base o al</p>	$\% \text{ Avance año}_t = \frac{\frac{\text{Línea base}}{12} * \text{mes}_x - \text{Avance}_{t, \text{mes } x}}{\frac{\text{Línea base} - \text{Meta}_t}{12} * \text{mes}_x}$ $\% \text{ Avance cuatrienio} = \frac{\frac{\text{Línea base}}{12} * \text{mes}_x - \text{Avance}_{t, \text{mes } x}}{\frac{\text{Línea base} - \text{Meta Cuatrienio}}{12} * \text{mes}_x}$

Objetivo (tendencia esperada)	Tipo de acumulación	Definición	Fórmula para análisis del avance
		cierre del año anterior. Para tener alertas tempranas mensualiza la línea de base, la meta anual y la del cuatrienio, suponiendo que se comportan de manera lineal.	

Nota. Elaboración propia.

Cuantificando los objetivos específicos o estratégicos de la política pública y las acciones operativas de los actores involucrados se busca materializar el progreso hacia los impactos deseados.

En este punto, se cuenta con una base sólida para medir el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos de la política pública, mediante la elaboración del plan de acción, permitiendo realizar ajustes en la implementación si se considera necesario.

Es recomendable que, al fijar las metas estratégicas, también se estimen los riesgos y supuestos de la teoría del cambio, tal como se muestra en la Tabla N° 1 para evidenciar cómo están interrelacionados con los objetivos específicos o estratégicos de la política pública y cómo influyen o contribuyen en el cumplimiento de las metas estratégicas establecidas.

Este paso concluye con el registro por parte de las unidades administrativas y del Departamento Administrativo de Planeación, de los planes de acción y documentos asociados a los indicadores y la política pública (fichas técnicas de indicadores, diagnóstico, actas y actos administrativos asociados, plan de acción, entre otros).

Se busca articular la planificación del logro de metas y objetivos con los indicadores del Plan de Desarrollo Municipal vigente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Figura 9. Ejemplo matriz de plan de acción

Objetivo específico	Producto esperado	Ponderación (%)	Nombre indicador de producto	Fórmula del indicador de producto	ODS	Meta ODS	Enfoque	Tipo de acumulación	Indicador del PDM	Programa del PDM
Direccionar programas, acciones y proyectos del Estado y la sociedad de acuerdo a las necesidades, dinámicas y estructuras de las familias Itagüiseñas para la generación de valor público.	Programa de habitante de calle	3,03	Usuarios del programa de habitante de calle	Sumatoria de usuarios del programa de habitante de calle	4	Saludybienestar	De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar	Flujo	Programa de habitante de calle implementado	51

Objetivo específico	Línea base			Tiempos de ejecución		Metas anuales de producto							Meta de producto Final	
	Valor	Año	Fuente	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Meta 2024	Ejecución 2024	Meta 2025	Ejecución 2025	Meta 2026	Ejecución 2026	Meta 2027		Ejecución 2027
Direccionar programas, acciones y proyectos del Estado y la sociedad de acuerdo a las necesidades, dinámicas y estructuras de las familias Itagüiseñas para la generación de valor público.	300	2023	Secretaría de la Familia - Registros Administrativos	2023	2033									

Nota. Elaboración propia.

Paso 5. Hacer seguimiento para obtener resultados y controlar información de avances.

Tras definir las metas, indicadores, impactos esperados y registrar los planes de acción y los documentos asociados a los indicadores y la política pública para contextualizar el desempeño, se procede a realizar un seguimiento eficaz de forma periódica, proporcionando datos que informen y mejoren el proceso de toma de decisiones en las instancias y dependencias correspondientes.

Los líderes de las unidades administrativas y el Departamento Administrativo de

Planeación consolidarán y cargarán la información de avance de la ejecución del plan de acción en el instrumento habilitado, preferiblemente de manera trimestral y durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente. Este seguimiento permite ensamblar un sistema, para recabar los datos necesarios que informen y mejoren el proceso decisorio, evidenciando el desempeño y señalando los cambios necesarios para las intervenciones de las políticas públicas relevantes para la ciudad de Itagüí.

Este sistema se estructura en cuatro niveles de seguimiento, cada uno con roles definidos: operativo, gerencial, estratégico y general. El seguimiento operativo y gerencial se centra en la ejecución de la política, mientras que el estratégico se enfoca en los resultados de la política pública. Medir la efectividad de la ejecución es un requisito previo para alcanzar los resultados deseados.

Los productos son el medio para lograr dichos resultados, y es importante analizar su concordancia con los impactos esperados, a fin de verificar que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos de la política pública. Por su parte, el seguimiento general se alinea con los resultados al proporcionar un mecanismo transparente y accesible para validar y verificar la efectividad de las políticas públicas, promoviendo así la transparencia y la rendición de cuentas hacia todas las partes interesadas.

Una vez que se establecen los niveles de seguimiento y se alinean con los resultados esperados, es esencial definir medios y estrategias concretos para alcanzar los objetivos y, por ende, obtener los resultados deseados. En el proceso de seguimiento y evaluación inicia con la definición de un objetivo específico, que emerge de la política pública y determina el impacto deseado. Para alcanzar este impacto, se establece una meta específica y cuantificable. Con la finalidad de lograr dicha meta, se definen medios y estrategias apropiadas.

A medida que se implementan los medios y estrategias, la información acerca de su

ejecución fluye hacia la Unidad o dependencia correspondiente, mediante los seguimientos operativos y gerenciales de las unidades administrativas. Esta información incluye tanto la derivada del Plan de Atención Integral como del Plan de Acción Anual.

Es claro que la información generada en el Plan de Atención Integral se incorpora al flujo de información hacia la unidad o dependencia correspondiente, permitiendo un seguimiento de la oferta de servicios, su articulación y la eficacia de la Ruta Integral de Atenciones. Por otro lado, el Plan de Acción Anual detalla las metas y objetivos a alcanzar durante el año en curso. La ejecución de las actividades definidas en este Plan es seguida por las unidades administrativas, que reportan regularmente su avance a la unidad o dependencia correspondiente. Esta información permite hacer un seguimiento del cumplimiento de las metas, la efectividad de las intervenciones y su concordancia.

Paso 6. Hacer uso de la información de la evaluación para mejorar.

Tras definir las metas, indicadores, impactos esperados y registrar los planes de acción y los documentos asociados a los indicadores y la política pública para contextualizar el desempeño, se procede a realizar un seguimiento eficaz de forma periódica, proporcionando datos que informen y mejoren el proceso de toma de decisiones en el Consejo Municipal de Cultura.

Aquí es donde el sistema de información cultural juega un papel crucial como mecanismo para la recopilación, análisis, interpretación y difusión de información relevante sobre la situación de las actividades en torno a la cultura en el Municipio de Itagüí. Este sistema se convierte en una herramienta indispensable para el seguimiento y evaluación de la política pública.

Los líderes de las unidades administrativas y el Departamento Administrativo de

Planeación consolidarán y cargarán la información de avance de la ejecución del plan de acción en el instrumento habilitado por el sistema de información cultural, preferiblemente de manera trimestral y durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

Este seguimiento permite ensamblar un sistema, para recabar los datos necesarios que informen y mejoren el proceso decisorio, evidenciando el desempeño y señalando los cambios necesarios para las intervenciones de las políticas públicas relevantes para la cultura en Itagüí.

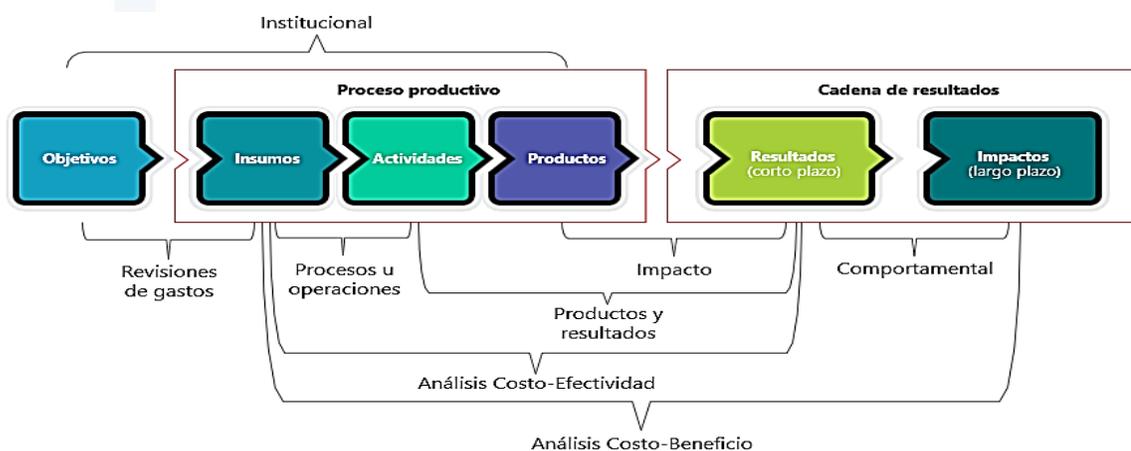
Si bien se ha enfatizado en la importancia del seguimiento constante del ritmo, avance y magnitud de los cambios en dirección a los efectos deseados, estos datos de seguimiento por sí mismos no brindan los fundamentos suficientes para atribuir o establecer la razón de los cambios hacia los resultados esperados. Tampoco ofrecen evidencia de cómo se están produciendo los cambios, solo indican si estos están ocurriendo o no. Asimismo, por sí solos, no pueden analizar las fortalezas y debilidades en el diseño de las intervenciones o políticas públicas. Por lo tanto, para abordar estas y otras cuestiones críticas para lograr resultados apropiados, es esencial llevar a cabo una evaluación.

La evaluación en los Sistemas de Seguimiento y Evaluación complementa la función de seguimiento que se realiza a través del uso de indicadores seleccionados y metas. El seguimiento secuencial provee información sobre el progreso de una política o intervención, con un enfoque en el desempeño (DNP, 2014), pero también genera preguntas que sólo pueden ser respondidas a través de evaluaciones realizadas desde las unidades administrativas, también se realizan mediante estudios desarrollados por instituciones de educación superior o el sector privado. En conjunto, el seguimiento y la evaluación ayudan a las unidades administrativas a dirigir las intervenciones. En este punto, tienen la capacidad de ajustar aspectos de los programas o políticas y de

relanzarlos con nuevas versiones con base en la evidencia. La evaluación es una valoración exhaustiva, que proporciona información complementaria al seguimiento, de una intervención o política pública para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. Su enfoque está orientado a la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones relacionadas con ampliar, mantener, reorientar, crear o eliminar una política o intervención (DNP, 2014).

El siguiente diagrama se muestra los tipos de evaluación, de acuerdo con las fases de la cadena de valor:

Figura 11. Tipos de evaluación según análisis de la cadena de valor



Nota. Elaboración propia con base en el SDP (2019) y el DNP (2021)

Paso 7. Presentar informe sobre hallazgos.

Esta fase corresponde la socialización de los avances obtenidos durante el proceso de seguimiento y evaluación. La información del seguimiento y la evaluación se utilizará como herramienta de gestión, por lo que pueden proporcionar retroalimentación soportada en evidencias, de forma continua y en tiempo real sobre el progreso de una intervención o política.

Los datos deben presentarse de forma simple, clara y comprensible, comparándolos con los datos anteriores y la línea base. Solo se deben mostrar los datos más relevantes, organizándolos en torno a los resultados clave y sus indicadores.

Los informes pueden presentarse en forma de resúmenes escritos, resúmenes ejecutivos, presentaciones orales y presentaciones visuales. Cada una tiene un propósito distinto y debe ser elaborada considerando a su público objetivo. Por ejemplo, un líder de unidad podría preferir un resumen ejecutivo o una presentación visual, mientras que un investigador o analista podría requerir el informe completo con todos los detalles y análisis. Por lo tanto, al preparar la presentación de los hallazgos, es importante considerar el tipo de usuario y seleccionar el formato de presentación más conveniente.

El propósito principal de los informes es proporcionar una visión precisa, objetiva y basada en evidencia de lo que sucede en una intervención o política, y esto implica compartir tanto los logros como las dificultades o fracasos. Informar solo las buenas noticias puede llevar a una percepción distorsionada de la realidad, lo que impide tomar medidas correctivas cuando son necesarias. En cambio, conocer las dificultades o los errores puede brindar lecciones valiosas y oportunidades para mejorar e innovar.

Adicionalmente, la transparencia en los informes fomenta la confianza y la credibilidad entre las partes interesadas. Una buena gestión implica la habilidad para enfrentar y resolver problemas. Al reportar las dificultades, los informes pueden funcionar como una herramienta para identificar áreas problemáticas y tomar medidas para abordarlas. Un Sistema de Seguimiento y Evaluación efectivo puede actuar como un sistema de alerta temprana.

Paso 8. Utilizar los resultados.

Tras haber presentado informes sobre los hallazgos en el monitoreo y la evaluación, la

atención se centra hacia cómo emplear eficazmente esos hallazgos. El principal objetivo de establecer un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados, es utilizar los hallazgos y las lecciones aprendidas para optimizar el desempeño de las políticas públicas. Este sistema no se limita en generar información constante basada en resultados, sino que se asegura de que dicha información llegue a los usuarios relevantes de manera oportuna.

En este sentido, la retroalimentación obtenida puede utilizarse para mejorar la gestión de las unidades administrativas y la Alcaldía de Itagüí. Estos hallazgos se pueden aplicar de las siguientes maneras, con el fin de facilitar la detección temprana de desviaciones, problemas o desafíos para los responsables de la política pública:

1. Fortalecer la rendición de cuentas la Alcaldía de Itagüí.
2. Apoyar en la formulación y justificación de las solicitudes de presupuesto.
3. Incentivar acciones para la mejora de procesos operativos
4. Facilitar la toma de decisiones en la asignación de recursos operacionales.
5. Promover exámenes en profundidad de problemas de rendimiento existentes y las soluciones necesarias.
6. Ayudar a motivar al personal para fomentar una mejora continua.
7. Supervisar y monitorear el desempeño de los contratistas.
8. Proporcionar datos para evaluaciones especiales de programas.
9. Supervisar la prestación de servicios de manera más eficiente.
10. Respaldar los esfuerzos de planificación estratégica a largo plazo.
11. Comunicarse de manera más efectiva con el público para generar confianza.

Asimismo, estos elementos, facilitan la toma de decisiones necesarias para realizar ajustes o correcciones oportunas en la implementación, favoreciendo así el éxito de la intervención. Igualmente, asisten en la identificación de áreas de mejora y ajustes

requeridos en la asignación y uso de recursos, así como en el enfoque y las actividades de la política pública.

Paso 9. Mantener el sistema en funcionamiento.

Este último paso implica el compromiso sostenido en el monitoreo y evaluación de las estrategias, intervenciones y resultados de las políticas públicas y sus elementos constituyentes a largo plazo.

Este seguimiento y evaluación, que deberían abarcar todas las partes integrantes de la política, deben mantenerse a lo largo del tiempo para garantizar que la política esté logrando sus objetivos previstos. Es crucial aprender de la evidencia recopilada para evitar repetir errores pasados y optimizar las intervenciones para proporcionar un mayor bienestar. La unidad de seguimiento aporta datos e información valiosa para la evaluación y seguimiento de las políticas. Por su parte, el Departamento Administrativo de Planeación supervisa las unidades de seguimiento garantizando la colaboración entre actores y la participación activa de la academia y la sociedad civil.

No obstante, es necesario tener en cuenta y abordar el temor y la resistencia que pueden surgir en las unidades administrativas. Este proceso de seguimiento y evaluación, que debería abarcar todas las partes integrantes de la política y mantenerse a lo largo del tiempo para garantizar que la política esté logrando sus objetivos previstos, puede ser visto como un desafío o una carga adicional por algunas unidades administrativas. Es crucial implementar estrategias de comunicación efectivas y brindar el apoyo necesario para superar estas barreras y garantizar la eficacia del sistema. La utilidad del sistema radica en su oportunidad para aprender de la evidencia recopilada, evitando repetir errores pasados y optimizando las intervenciones para proporcionar un mayor bienestar.

Además, en términos de políticas públicas conexas, el mantenimiento del Sistema de

Seguimiento y Evaluación asegura que se mantenga una visión coherente y de largo plazo de la población y su apoyo en Itagüí. Esto puede involucrar la integración de la Política Pública con otras políticas relevantes.

Finalmente, mantener el sistema en funcionamiento requiere un compromiso continuo de capacitación y desarrollo de capacidades. Esto implica garantizar que el personal encargado de implementar y mantener el sistema de monitoreo y evaluación tenga las habilidades y el conocimiento necesarios, y estén al tanto de las nuevas metodologías y tecnologías pertinentes. Además, es necesario garantizar un recurso financiero sostenible para el sistema de monitoreo y evaluación.

4. REFERENCIAS

- Agudelo, M. y Aguilar, C. (2018). *Revisiones de gasto en Colombia. Documento técnico resumen*. Fedesarrollo: Unión Europea. <http://hdl.handle.net/11445/3725>
- Angulo Marcial, N. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *Innovación Educativa*, 9(47), 5–17. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179414895002.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). *CONPES 3654: Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3654.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2018). *CONPES 3918: Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3918.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2022). *CONPES 4083: Fortalecimiento del uso y la institucionalidad de las evaluaciones para la toma de decisiones en Colombia*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/4083.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Guía Rol de las Unidades de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces*. DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020a). *Cadena de Resultados*. Glosario. [https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/26415658/Cadena de resultados](https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/26415658/Cadena+de+resultados)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020b). *Indicador*. Glosario. <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Indicador>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020c). *Transparencia*. Glosario.
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Evolución de Sinergia y evaluaciones en administración del Estado*. DNP. https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/sinergia/documentos/cartilla_uno_sinergia_admon_estado.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Planes de desarrollo y consejos territoriales de planeación*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Planes-de-desarrollo-y-consejos-territoriales-de-planeaci%C3%B3n-2.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas*. DNP.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%202013.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. DNP.
- Dunn, William. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6a ed.). Routledge.
https://accord.edu.so/course/material/public-policy-and-analysis-480/pdf_content
- Espejo, R. y Reyes, A. (2016). *Sistemas organizacionales: El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Universidad de los Andes: Universidad de Ibagué.
- Grupo de Modernización del Estado. (2021a). *Evaluación y Evidencia en programas, proyectos y políticas públicas (PPP)* [Curso en línea]. Escuela Virtual DNP.
<https://escuelavirtual.dnp.gov.co/login/index.php#section-0>
- Grupo de Modernización del Estado. (2021b). *Glosario* [Lectura del curso en línea]. Evaluación Ex-Post de la regulación; Escuela Virtual DNP.
<https://escuelavirtual.dnp.gov.co/login/index.php#section-0>
- Grupo de Modernización del Estado. (2021c). *Glosario* [Lectura del curso en línea]. Evaluación y Evidencia en programas, proyectos y políticas públicas (PPP); Escuela Virtual DNP. <https://escuelavirtual.dnp.gov.co/login/index.php#section-0>
- Grupo de Modernización del Estado. (2021d). *Módulo 3. Tipos y métodos de evaluación* [Módulo de curso en línea]. Evaluación y Evidencia en programas, proyectos y políticas públicas (PPP); Escuela Virtual DNP.
<https://escuelavirtual.dnp.gov.co/login/index.php#section-0>
- Hintze, J. (2007). *Guía para la evaluación de la capacidad institucional*. Tecnología para la Organización Pública (TOP).
- Kusek, J. Z. y Rist, R. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>
- Meny, Y. y Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas*. Ariel.
- Moore, M. H. (2020). *Gestión pública y generación de valor en el sector público*. Paidós.
- Muller, P. (2006). *Las políticas públicas* (2a ed.). Universidad Externado de Colombia.
- Olivera, M. y Castro, F. (2011). *Diseño de un índice de capacidad institucional para la efectividad del gasto público*. Fedesarrollo : USAID. <http://hdl.handle.net/11445/325>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. OECD.
- Oszlak, O. (2004). Políticas públicas y capacidades estatales. *Forjando*, 3(5), 14–21.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD*. PNUD.
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Robinson, M. (2013). *GOV/PGC/SBO(2013)6 - Spending reviews*. OECD.
[https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO\(2013\)6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO(2013)6/en/pdf)
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, 30, 119–134.
- Rosas Huerta, A. (2015). *La capacidad institucional de gobiernos locales para hacer frente al cambio climático*. Itaca.
https://www.researchgate.net/publication/317017214_La_capacidad_institucional_de_gobiernos_locales_para_hacer_frente_al_cambio_climatico
- Roth, A.-N. (2017). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación* (12a ed.). Ediciones Aurora.
- Sabbagh, A. P. (2020). *Guía para el análisis de riesgos en el ciclo de las políticas públicas*. PGN.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2019a). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito*. Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.
https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_formulacion_pp_wf_1.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación. (2019b). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas*.
https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf
- Vandierendonck, C. (2014). Public Spending Reviews: design, conduct, implementation. En *Economic papers* (Número 525). European Union. <https://doi.org/10.2765/70397>