

CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL DE
DESARROLLO TERRITORIAL, MADRID CUNDINAMARCA

James Leonardo Moreno Guerrero, Estudiante

Luis Alejandro Forero Ruiz, Estudiante

Diana Marcela Pedreros Fajardo, Estudiante

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad La Gran Colombia

Especialización en Gerencia Financiera

Prof. Adriana Segovia

Diciembre 2024

CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL DE
DESARROLLO TERRITORIAL, MADRID CUNDINAMARCA

James Leonardo Moreno Guerrero, Estudiante

Luis Alejandro Forero Ruiz, Estudiante

Diana Marcela Pedreros Fajardo, Estudiante

Agradecimientos a la docente Adriana Segovia Rodríguez quien con su acompañamiento y guía reforzó la perseverancia y el mejoramiento continuo, de igual forma a nuestras familias y amistades quienes son la luz de faro que guía nuestras vidas.

Tabla de Contenido

Tabla de Figuras.....	3
Tabla de Contenido.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	15
6. ESTADO DEL ARTE.....	44
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
8. HALLAZGOS.....	54
4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	95
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

Tabla de Figuras

Figura 1 Buenas prácticas	44
Figura 2 Calculo de la Muestra	53
Figura 3 Encuesta Factores de incumplimiento	62
Figura 4 Encuesta recursos económicos	63
Figura 5 Encuesta conocimiento de políticas publicas	64
Figura 6 Encuesta principios básicos de incumplimiento	65
Figura 7 Encuesta Etapas del proceso presupuestal	66
Figura 8 Encuesta probabilidad de realidad en indicadores	66
Figura 9 Encuesta alineación de los valores institucionales con los proyectos de infraestructura	70
Figura 10 promoción de la eficacia en los procesos	71
Figura 11 Encuesta relevancia en el diagnostico de las necesidades en proyectos de infraestructura social	72
Figura 12 Encuesta consideración de los riesgos inherentes de los planes de acción municipal	73
Figura 13 Encuesta consideración de la asignación del presupuesto en plan de acción	75
Figura 14 Encuesta frecuencia de la toma de decisiones en base a indicadores de medición	76
Figura 15 Encuesta autoevaluación para correcciones en la ejecución del plan de desarrollo	77
Figura 16 Encuesta planes de contingencia contemplados en el plan de acción	78
Figura 17 Encuesta satisfacción sobres las fechas de entrega de las obras ejecutadas	81
Figura 18 Encuesta razones de incumplimiento en la entrega de obras	82
Figura 19 Encuesta afectación de la calidad de vida por retraso de entrega de las obras	83
Figura 20 Encuesta grupos sociales con mayor afectación	85
Figura 21 Encuesta percepción actual de la administración por incumplimiento en la ejecución de las obras de infraestructura social	86
Figura 22 Encuesta calificación sobre accesibilidad a servicios de participación en el plan de desarrollo para la infraestructura social	87
Figura 23 Encuesta accesibilidad a información sobre avances de proyectos de infraestructura social	88

Tabla de Contenido

Tabla 1 Resumen porcentaje de ejecución de proyectos del programa Madrid crece.	54
Tabla 2 Hallazgos categoría Gestión pública:	61
Tabla 3 Hallazgos categoría planeación estratégica	68
Tabla 4 Hallazgos categoría valoración organizacional	79

RESUMEN

Los bajos niveles de cumplimiento en las metas del programa “Madrid crece con infraestructura social” están afectando significativamente la calidad de vida de los habitantes del municipio. La falta de infraestructura adecuada limita la ejecución de programas sociales, generando un impacto negativo en el bienestar de la población. Además, la proliferación de obras inconclusas ocasiona un detrimento patrimonial, reflejo de una gestión fiscal ineficaz e ineficiente. Esta situación no solo afecta la infraestructura física, sino también la cadena presupuestal y la capacidad de la administración local para ejecutar otros proyectos prioritarios.

El objetivo de este proyecto de investigación es analizar las deficiencias en la planificación estratégica y en la gestión pública del municipio de Madrid, para proponer soluciones que mejoren la eficiencia en la ejecución de los programas de infraestructura social. A través de un enfoque crítico y sistemático, se busca identificar los factores que contribuyen al bajo desempeño institucional y a la falta de seguimiento de los proyectos. Asimismo, el estudio pretende generar recomendaciones para fortalecer la capacidad institucional y promover una cultura de planeación, evaluación y transparencia en la gestión de los recursos públicos.

Este proyecto no solo tiene como finalidad mejorar la ejecución de los programas de infraestructura en Madrid, sino también servir como modelo para otros municipios que enfrentan problemas similares. Contribuirá al desarrollo de estrategias que aseguren un impacto positivo y sostenible en la calidad de vida de los habitantes y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: *Gestión pública, planeación estratégica, valoración organizacional, programa de infraestructura social, recursos públicos.*

ABSTRACT

The low levels of goal achievement in the “Madrid Grows with Social Infrastructure” program are significantly affecting the quality of life of the municipality's residents. The lack of adequate infrastructure limits the implementation of social programs, negatively impacting the well-being of the population. Moreover, the increase in unfinished projects leads to a loss of public assets, reflecting ineffective and inefficient fiscal management. This situation not only affects physical infrastructure but also the budgetary chain and the local administration's ability to execute other priority projects.

The objective of this research project is to analyze the deficiencies in strategic planning and public management in the municipality of Madrid to propose solutions that improve the efficiency in implementing social infrastructure programs. Through a critical and systematic approach, the aim is to identify the factors contributing to the poor institutional performance and lack of project monitoring. Additionally, the study seeks to generate recommendations to strengthen institutional capacity and promote a culture of planning, evaluation, and transparency in the management of public resources.

This project not only aims to improve the execution of infrastructure programs in Madrid but also to serve as a model for other municipalities facing similar issues. It will contribute to the development of strategies that ensure a positive and sustainable impact on the residents' quality of life and the fulfillment of institutional objectives.

Keywords: *Public management, strategic planning, organizational assessment, social infrastructure program, public resources.*

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Tras la culminación del plan de desarrollo “Madrid Crece contigo” vigencia 2020 – 2024 de Madrid Cundinamarca se evidenció una baja ejecución de cumplimiento para las metas del programa Madrid Crece con infraestructura social.

Para garantizar la competitividad del estado se “hace necesarios enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el usuario y la situación), con lo que incluso la segmentación u orientación a grupos poblacionales de características similares está quedando limitada.” (García, 1997); dada esta premisa, se infiere que una de las causas para el bajo cumplimiento de metas obedece a una defectuosa identificación de necesidades de la población en cuanto a la infraestructura social lo que ha conllevado a evidenciar la falta de indicadores de impacto y bienestar necesarios para corroborar el fin mismo de la existencia de la entidad pública; el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Otra causal indica que la falta de identificación y coordinación entre los diferentes participantes en el desarrollo del programa ha convergido en el desconocimiento de los factores externos que pueden impactar los proyectos; es de mencionar que el análisis del entorno consiste en “descubrir cómo los competidores, proveedores, usuarios, organizaciones interesadas, así como los factores operativos, los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, sociales y políticos/legales afectarán indirectamente” (Gallardo, 2012) lo cual no es un concepto ajeno a la administración pública.

Dados los factores mencionados, adicionalmente se puede observar una precaria identificación de los costos globales asociados a los proyectos del programa, lo que claramente

evidencia una deficiente planeación presupuestal y no solo a nivel de programa, sino que impacta los demás frentes que pretende abarcar el Plan de Desarrollo Territorial, siendo esto una causal de pérdida de valor organizacional para la Alcaldía ya que es competencia de la gestión financiera pública el buscar la maximización de beneficios sociales a través de la secuencia de estrategias relacionados con gastos e ingresos públicos, armonizados en un presupuesto y encausado al logro de unos objetivos. (Mendoza, 2007)

Otras de las causas es la insuficiente capacidad organizacional no permite una correcta asignación de recursos tanto humanos, como administrativos y tecnológicos. Esto a su vez (Gallardo, 2012) contribuye con la problemática de delegar generación y estructuración de proyectos a personal sin experiencia o conocimiento técnico, incentivando la deficiente estructuración de indicadores y procesos críticos durante la ejecución de estos.

Por otro lado, es importante recordar que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan a la consecución de dichos objetivos (M. D. Rojas & Medina, 2012) y aterrizando esto al problema, se evidencia una deficiente planeación estratégica aludida probablemente por los insuficientes conocimientos y competencias para la estructuración del proyecto.

Lo anterior nos conlleva a verificar el impacto que esto trae consigo para la gestión pública del municipio de Madrid.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los bajos niveles de cumplimiento en las metas del programa “Madrid crece con infraestructura social” trae consigo consecuencias nocivas para los habitantes del municipio de Madrid, toda vez que los bajos niveles de oferta de infraestructura para el desarrollo de programas sociales esta generando una disminución en la calidad de vida de la población objeto de dichos programas; se parte de que todo proyecto público surge con el fin de cubrir una necesidad, de resolver un problema y así, se cumpla uno de los principios esenciales del estado (Campo, 2013)

Lo anterior, también incentiva el aumento de obras inconclusas lo cual constituye el aumento del detrimento patrimonial siendo esta concebida como una lesión al patrimonio público, presentando un menoscabo, disminución o deterioro de los recursos públicos por una gestión fiscal antieconómica, ineficaz, ineficiente e inoportuna (Quintero & al., 2022)

Adicionalmente, se presenta una afectación de la cadena presupuestal de la organización toda vez que los recursos públicos no usados y/o se requieran adiciones para otros proyectos o metas, se someten a las funciones de la política fiscal dentro de las que encontramos la función de asignación, la función de redistribución y la función de estabilización, lo que a su vez impactaría la ejecución de otros proyectos y como tal la gestión de la entidad (Velasco, 2007)

Ciertamente la gestión pública cuenta con mediciones por parte de entidades nacionales encargadas de realizar seguimiento a los avances de dicha gestión. Tales resultados se ven reflejados en los resultados del Furag (Formulario único Reporte de avances de la gestión) (Departamento Administrativo de la gestión pública, 2024); y dados los bajos niveles de cumplimiento de estas metas, el Furag se va a ver perjudicado como consecuencia de los bajos niveles de desempeño institucional, lo cual aboca en la disminución de la satisfacción y confianza de los ciudadanos madrileños.

Siendo así las cosas, los bajos niveles de cumplimiento de metas también desemboca en el incumplimiento de objetivos institucionales propuestos (Gallardo, 2012), lo que pone en evidencia la deficiente estructuración de indicadores y seguimiento a los proyectos.

Viendo el problema desde otra perspectiva, no solo afecta la calidad de vida de los habitantes de Madrid, sino que también compromete el desarrollo social y económico del municipio, dificultando el acceso a servicios básicos y a oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, es crucial abordar esta deficiencia en la planeación estratégica para garantizar que en futuros programas de infraestructura cumplan con su propósito de mejorar la infraestructura social y, en consecuencia, el bienestar de la comunidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, con esta investigación pretendemos abordar las deficiencias en la planeación estratégica; además, esta investigación contribuirá al fortalecimiento de la capacidad institucional del municipio, promoviendo una cultura de planeación y evaluación continua que garantice la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

Al involucrar a diferentes actores locales en el proceso, se fomentará un sentido de pertenencia y colaboración que es vital para el éxito de cualquier iniciativa pública.

Finalmente, los resultados de esta investigación no solo beneficiarán a Madrid, sino que también podrán servir como referencia para otros municipios que enfrentan desafíos similares en la implementación de sus planes de desarrollo. En resumen, esta investigación es esencial para mejorar la planeación estratégica de los programas de infraestructura social venideros, asegurando así un futuro más próspero y equitativo para todos los habitantes del municipio.

Ante lo expuesto, este trabajo se desarrolló bajo la línea de investigación denominada Desarrollo, gestión y control de las organizaciones; bajo la línea primaria Estado, gobernabilidad y corrupción.

3. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer estrategias de mejora para el cumplimiento de metas del programa de infraestructura de Madrid desde una perspectiva de Gestión Pública, Planeación estratégica y Valor organizacional.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores de incumplimiento del programa Madrid Crece con Infraestructura Social de la Alcaldía de Madrid, desde una perspectiva de gestión pública.
2. Determinar desde una perspectiva de Planeación estratégica factores de incumplimiento del programa Madrid Crece con infraestructura social de la alcaldía de Madrid para mejorar el resultado de las metas de infraestructura social en los próximos proyectos.
3. Conocer desde una perspectiva de valor organizacional los factores de incumplimiento del programa Madrid crece con infraestructura social de la alcaldía de Madrid.

4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Gestión Pública

- Parámetros legales
- Administración pública
- Plan de desarrollo: Programas de desarrollo
- Presupuesto público

Planeación estratégica

- Planeación
- Estrategia
- Sistema de recolección de información
- Toma de decisión

Valoración Organizacional

- Cultura de la calidad y el Justo a tiempo
- Calidad de vida
- Cultura del servicio

5. MARCO TEÓRICO

Gestión Pública

*Un estado sin la capacidad de cambiar es
un estado sin la capacidad de conservarse.*

Edmund Burke (1790)

Para llegar a la definición de lo que es la gestión pública es necesario remontarse al concepto que se tiene de estado y la construcción de este en términos de gobernabilidad (entiéndase esta como la capacidad de los gobiernos para atender las demandas de la sociedad de manera eficaz, estable y legítima) y gobernanza (entendida como el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo de forma coordinada entre los diferentes niveles de gobierno) (Abellán, 2004).

Se puede definir la gestión pública como la capacidad del estado para administrar de manera eficiente los recursos de una nación para responder a las necesidades de sus habitantes y garantizar el desarrollo del país. Algunos de sus objetivos son: Eficiencia operativa, Transparencia y rendición de cuentas, Participación ciudadana, Desarrollo sostenible. (Rozo, 1987)

Por otro lado, se entiende por gestión las acciones, operaciones y actividades específicas realizadas por una persona o grupo humano, con el objetivo de lograr unos resultados de la manera más eficiente y eficaz y en ese orden de ideas; la gestión pública es el proceso de articular estratégicamente las acciones de una organización estatal a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones que se reflejan en el presupuesto aprobado para la respectiva vigencia fiscal. (Bolívar & García, 2014)

Similarmente, (Manrique, 2006) define la gestión pública como el conjunto de actividades que se realizan a través de los procesos de planeación, ejecución y evaluación, en el desarrollo de la acción del Estado y de las políticas públicas con énfasis en los resultados.

Así mismo, la gestión pública en un régimen político plural, democrático, es pues la actividad del Estado, es el Estado en acción a través de la administración pública (su organización). El estado y sus tres poderes representativos, el Ejecutivo, Legislativo y Judicial; toma decisiones, fija metas y objetivos, diseña estrategias, planifica, pero para que puedan llegar a ser realidad se hace necesario que el estado no solo disponga de ese soporte organizativo, sino que también se ponga en marcha la gestión pública. Es decir, la acción y cometido a todos los niveles de la organización pública para que pueda resolver las cuestiones que se le planteen demostrando su capacidad de resolución de problemas a través de las tareas principales de la dirección de organizaciones: planificar, organizar, gestionar y controlar. Esta gestión pública debe estar enmarcada con criterios de calidad total, eficacia, eficiencia, criterios que también aplican a la empresa privada. (Oltra, 2008)

Como se puede apreciar, este concepto a través de diferentes autores coincide en el proceso organizacional y su desenvolvimiento para abocar en el cumplimiento de objetivos y metas en pro del bienestar y satisfacción de necesidades de la comunidad. Claramente, involucrando la estructura de la administración pública, sus dinámicas y en lo que refiere a la misionalidad del estado.

El estado y sus funciones

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia, nuestro país es un estado social de derecho organizado en forma de república unitaria con autonomía de sus autoridades territoriales, democrática y participativa; adicionalmente, son fines esenciales al estado promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución; y facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación. (Función Pública, 1991) Pero, ¿que es esto ante la luz de esta investigación?

Para iniciar se entiende el concepto de estado como la sociedad humana que ocupa un determinado espacio geográfico, sujeta a un poder soberano que crea, define, y aplica un orden jurídico que la estructura y cuyo objetivo es alcanzar un bien público (Rozo, 1987). Para que exista el estado debe haber presencia simultánea de elementos tales como una sociedad humana, un territorio, un gobierno, un orden jurídico y un componente teológico. (Barzelay, 2003)

Así mismo, para su correcta operación el estado cuenta con una estructura administrativa pública que le permite su correcto funcionamiento y se den cumplimiento a las actividades propias de la administración pública, que como se indico anteriormente, debe propender la aplicación de la Constitución y la ley. (Cabrillo et al., 2008)

Acercamiento a las teorías organizativas

Y es que, entiéndase el estado como una gran empresa que no se encuentra ajena a las teorías básicas de administración dado que también tiene una estructura y organización. El desarrollo del concepto de administración ha evolucionado a partir del mismo instante en que el hombre empezó a vivir en sociedad desde la era primitiva cuando aparecieron las primeras concepciones de grupos sociales y económicos que requerían para su convivencia sencillas aplicaciones de administración. Del cambio de la vida nómada a la sedentaria se encontró con la necesidad de algunos servicios como la necesidad de protección a la vida y a los bienes que se presumían como propiedad de una sola persona. Póstumamente se establecieron las primeras ciudades – Estado como Roma, Esparta, Atenas... y otros conglomerados que se extendieron como producto de las conquistas y la acumulación de riquezas; esto trajo consigo la necesidad de instaurar mecanismos tendientes a lograr el poder político, económico y social que permitieran mantener el dominio de los territorios conquistados. Así mismo, se comenzó a generar la teoría en la que se entendía el Estado como primer concepto de administración. Luego de pasar por las etapas de feudalismo e industrialización, junto con los avances tecnológicos, lo que dejo consigo la gran acumulación de volúmenes de recursos se hizo necesario delegar el cuidado a terceras personas diferentes a los dueños del capital; surgiendo así los primeros administradores de bienes que debían rendir cuenta de los actos capitalistas. (Bolívar & García, 2014)

Es justo aquí, cuando a principios del siglo XX se empezó a generar teoría sobre la administración por parte de estudiosos de los procesos productivos. En los Estados Unidos, Frederick W. Taylor planteó los primeros postulados en su obra “Principios de administración científica”. Por la misma época en Francia Henry Fayol desarrolló investigaciones sobre aspectos similares en su obra “Administración industrial y general”; en ambas se determina que el proceso administrativo consiste básicamente en las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos fueron los padres de la denominada administración científica en los cuales aún se basa el desarrollo de la teoría general de la administración.

Modelo Burocrático

Adicionalmente, se tiene en cuenta aquel estado Burocrático propuesto por la teoría de Max Weber en donde concibió la burocracia como un tipo de poder que ejerce el estado abocado a lograr el nivel más alto de eficiencia, capaz de aportar mecanismos eficaces de control de la gestión administrativa. (León Amórtegui, 2016) Su teoría consiste en una forma de organización jerárquica del trabajo donde los funcionarios están especializados en su campo y funciones; la burocracia la entendía como un instrumento de dominación; que como se puede apreciar se complementa con las teorías ya mencionadas. Weber establece las condiciones para que una persona con poder justifique su legitimidad; explica cómo los sujetos sobre los que ejerce tal poder son sometidos a él (Rabotnikof, 1989). De aquí se parte para establecer la relación entre gobernados y gobernantes que son unos de los pilares en los que se basa la administración pública. Dado lo anterior, la administración pública se fundamenta en la teoría general de la administración y en la teoría organizacional; emplea como herramientas de gestión todos los actos administrativos que constituyen su legitimidad en cuanto al ejercicio de

poder y el monopolio de la fuerza para hacer cumplir sus disposiciones, con el fin de mantener el orden y contribuir al desarrollo sostenido y permanente de la sociedad. (Bolívar & García, 2014)

La administración pública debe dirigir sus esfuerzos a la realización de programas sociales fundamentales como son la creación y mantenimiento de una adecuada infraestructura que le permita ofrecer bienes y servicios de excelente calidad y bajo costo, con el fin de obtener la más alta rentabilidad social a través de la justa, democrática y digna distribución del ingreso nacional.

Acatando estas premisas, el programa "Madrid Crece con Infraestructura Social" forma parte del Plan de Desarrollo 2020–2024 del Municipio de Madrid, Cundinamarca, el cual tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la mejora de la infraestructura social en el municipio. Este programa busca atender necesidades fundamentales de infraestructura en áreas como educación, salud, y servicios públicos, promoviendo un desarrollo equitativo y sostenible en el municipio. (Alcaldía municipal de Madrid, 2020); y, basados en las teorías organizativas propuestas por Frederick Taylor, Henry Fayol y la teoría de Max Weber esta investigación se acoge también al modelo de planificación estratégica de Peter Druker quien consideraba que el elemento más importante del proceso administrativo es la planeación, pues es la fase que establece el rumbo que ha de seguir la administración poniendo todos sus recursos en el logro de las metas y los objetivos. (Delgado, 2011)

La nueva gestión pública; su relación con la planeación estratégica y valoración organizacional.

El estado debe precisar y hacerse cargo de ciertos procesos con miras a cumplir planes de desarrollo y políticas gubernamentales, por tanto, están llamados a dar cumplimiento a roles estratégicos con visión, una adecuada infraestructura administrativa, normatividad actualizada y simple, fomento de la equidad, reformas fiscales conformes a las necesidades sociales, ampliación de prestación de servicios básicos y conservación del medio ambiente. (Younes, 2008)

Para tal finalidad, es necesario que los gobiernos establezcan un modelo administrativo; este es un compilado de valores, políticas e instrumentos que generan una propuesta que intervienen para dar respuesta o posibles soluciones al diagnóstico hecho a la realidad. Una de las alternativas recientes es la nueva gestión pública, la cual consiste en un movimiento de reforma del sector público centrado en el cliente, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, la gerencia de calidad total y la economía de costos y transacción. (Cabrillo et al., 2008)

Como se mencionaba anteriormente, independientemente de las posiciones e ideologías, la administración eficiente de los recursos por parte del estado es de vital importancia y determinante para alcanzar los propósitos y objetivos que han sido delegados como parte de su misión.

De acuerdo con (Bolívar & García, 2014) para que el Estado realice un uso eficaz de los recursos es necesario conceder la administración de los bienes y los servicios a organismos especialistas que puedan desarrollar un buen sistema de planificación, presupuestación, gestión y control interno. Si se tiene en cuenta que este nuevo modelo de gestión pública tiene como objetivo principal el mejorar constantemente su funcionamiento para que con un mínimo

de recursos se logre la mayor satisfacción de los ciudadanos; se requiere implantar un sistema de mejora continua de los procesos decisorios, de productividad, calidad y costos eficientes.

Es justo aquí donde el Estado debe estar en la capacidad de asumir el reto de administrar con un enfoque Constitucional, acatando la misión y valores allí esbozados; su pensamiento estratégico debe estar orientado a incluir aspectos estratégicos, tácticos y operativos teniendo en cuenta que de esto derivarán los presupuestos plurianuales en cada nivel de la administración del Estado, los cuales deberán estar en sincronía con los planes de desarrollo.

Es importante precisar que los procesos de planeación y presupuestación son actividades que propenden las soluciones que demandan los ciudadanos frente a las entidades gubernamentales; la misión del estado y sus administraciones públicas es hacer posible el funcionamiento eficiente de los mercados a través del modelo de desarrollo que contribuye a identificar las necesidades de ajuste en el manejo de la economía. (Bolívar & García, 2014)

Claramente, a la luz de esta información se puede deslumbrar que de una correcta planeación, gestión y evaluación se podrán detectar desviaciones a las proyecciones, lo que su vez impactara en el cumplimiento de productos por parte de la entidad pública y como consecuencia, un aumento de percepción positiva por parte de los usuarios. Esto redundará en la valoración organizacional de la administración pública.

De los resultados de la aplicación de estas teorías se plantea la hipótesis que una correcta organización y planificación estratégica dará paso a la valoración organizacional a

través del cumplimiento de los objetivos trazados por la Alcaldía y logrando el cometido de la organización pública al satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio de Madrid.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que la administración pública y la planeación estratégica están estrechamente relacionadas porque la planeación provee la estructura, los objetivos y los mecanismos de control que permiten a las instituciones públicas ser más eficientes, transparentes, y adaptables en el cumplimiento de sus funciones. Sin una adecuada planificación estratégica, la administración pública corre el riesgo de ser reactiva y desorganizada, mientras que una buena planificación sin una ejecución eficiente desde la administración pública se traduce en la falta de resultados tangibles para la sociedad. A continuación se define con mayor ahínco que es la planeación estratégica.

Planeación estratégica

Una estrategia es el compromiso de poner en marcha un
conjunto de medidas y no otra”

(Sharon Oster)

Para entrar en contexto es necesario remontarse a lo que hace referencia la planeación estratégica y comprender sus diferentes aportes de cara a la investigación.

Planeación y sus componentes como fundamentos en la mejora administrativa

Entrando en contexto de la planeación se puede definir como “la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción de objetivos y metas (D. Rojas & Medina, 2011).

La planeación por sí sola tiende a considerarse la herramienta de orden que se debe implementar para encontrar un horizonte dentro del progreso organizacional, su importancia la podemos ver reflejadas en los lineamientos que la caracteriza:

- “La originalidad organizacional en su diseño
- Ser un proceso claro y simple
- Referirse al futuro
- Señalar acciones
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor (D. Rojas & Medina, 2011).

De acuerdo a esto podemos ver reflejado que la planeación es la herramienta con la cual establecemos parámetros para un enfoque a futuro en el mantenimiento organizacional de una empresa o institución, esta herramienta la podemos ver reflejada bajo ciertos parámetros que determinarán su valor como empresa y la organización para su funcionamiento

Misión, visión, valores y objetivos como pilares en la planeación

Dentro de los parámetros de la planeación podemos ver como un factor determinante el de establecer los valores fundamentales de la institución, Desde esta necesidad es importante establecer cuales son los anteriormente mencionados para el correcto desarrollo de la actividad. Para desarrollar lo anterior es importante tener en cuenta que “los valores fundamentales proveen la base ética necesaria para desarrollar una visión y misión de excelencia. La formulación de los valores fundamentales debe detallar el compromiso de la

empresa con los principios de integridad, justicia, disciplina, igualdad de oportunidades laborales, mejora continua, entre otros. (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023)

Para la ejecución e implementación de los valores corporativos, comenzando se debe tener en cuenta que objetivos se quieren llegar a alcanzar, esto lo podemos ver reflejado mediante la visión empresarial que se desea tener. De acuerdo a esto Fred (2023) menciona que una visión debe ser eficaz para poder usarse como una evaluación idónea de a donde se quiere llegar y para esto dicta “el test de las 5 características” que son:

1. “Clara: Revela el tipo de industria del que forma parte la empresa y en lo que ésta busca convertirse.
2. Futurista: Da a conocer lo que la empresa intenta alcanzar dentro de cinco años.
3. Concisa: Está compuesta por un enunciado.
4. Única: Muestra la ventaja competitiva de la empresa.
5. Inspiradora: Incita a los lectores a dar su apoyo a la empresa” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023)

Dado estas características se puede ver reflejado que el tener una estructura organizada a lo que se tiene como organización para una continuidad en el futuro, podemos concluir, que el estructurar unos valores corporativos dentro de la vista de la claridad en torno al progreso de la empresas nos da el pie de arranque para construir las bases de una buena ejecución de la actividad a desarrollar.

Ahora bien, de nada sirve saber hasta donde se quiere llegar sin tener claro que se quiere hacer en el presente, para esto es importante tener una misión de la institución precisa

que sea el pilar para poder generar una estructura de acción para la ejecución de las metas de la empresa.

Como inicio se debe tener presente que es la misión y cuáles son sus características como soporte para poder entender que se quiere hacer y el cómo hacer, dentro de su estudio Fred, Forest y Mederith (2023) en cita de Ducker establece la misión dentro de la pregunta “¿Qué es nuestro negocio?” que abordando el tema la definen como el sinónimo de misión que en pocas palabras “Revela lo que una organización quiere llegar a ser y a quién desea servir...La formulación de la misión es la base para establecer las prioridades, formular las estrategias, desarrollar los planes y llevar a cabo los trabajos asignados. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos de trabajo y la estructura organizacional” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;Pg.47;2023).

Sintetizando lo expuesto, la misión como parte de los valores corporativos es la que da el inicio al cómo se debe actuar para lograr los objetivos de la organización enfocada a la visión establecida para ver su resultados a futuro, dentro de esto también da el lineamiento para establecer procesos óptimos y eficaces para consecución de las metas.

Optimización de procesos para encontrar la eficacia

En base a lo mencionado anteriormente un factor fundamental para cumplir la misión y la visión es poder establecer procesos como medio para alcanzar las metas. Para entender esto debemos aclarar que es concepto de procesos organizaciones que Louffat dice “Proceso organizacional puede definirse como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para un cliente interno o externo, mediante la transformación de insumos

en productos o servicios finales.” (Louffat,2017). De aquí nace la importancia de optimizar los procesos mediante la implementación de un modelo de procesos organizativos.

Para encontrar una base de cómo clasificar el mismo, Louffat también nos menciona un modelo general organizacional:

“El modelo basado en procesos organizacionales funciona por medio de un sistema integrado de gestión que se basa en procesos financieros, de comercialización, operacionales/productivos, de personal, logísticos e informáticos, entre otros, que permite a la empresa tomar decisiones rápidas, eficientes y oportunas con base en las eficacias y eficiencias internas pero, sobre todo, para beneficio del cliente externo final.” (Louffat,2017).

La implementación un modelo general va a poder ayudar distinguir dentro de la misión de la organización que se necesita para poder cumplir con el objetivo de la institución y poder separar cada una de las necesidades con un plan estratégico para poder ejecutar cada una de ellas de la forma más eficiente para la organización.

La Estrategia como componente para alcanzar las metas

Por otro lado, la estrategia es un curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y refuerzo a para lograr la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa; la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Serna, 2014)

En consecuencia, se relaciona a la estrategia como el análisis pertinente pensando en la ejecución de las metas trazadas tomando el mejor camino para alcanzarla. Dentro de esta certeza Humberto Serna nos contextualiza seis objetivos en los cuales la implementación de la estrategia se encamina:

1. “Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura gestión en procesos
5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultando en la actividad global de compañía y no de las partes
6. gestiona la eficiencia organizacional” (Serna, 2014)

De acuerdo con esto el establecer una estrategia de acuerdo a la necesidades de la institución se vuelve de un pilar importante a la hora de establecer parámetros y procesos alineados al valor corporativo de la organización

Diagnóstico de necesidades dentro de la correcta implementación de las estrategias para asignación de tareas

En alineación con los valores corporativos ya mencionados, el diagnóstico de necesidades se vuelve de relevancia a la hora de establecer una estrategia apropiada para la ejecución de las actividades de la empresa.

Dentro del planteamiento de estrategias es importante determinar qué necesidades va solventar al implementar las mismas, de tal forma que es importante ver que factores externos e internos están rodeando al propósito general de la organización para lograr implementarlos dentro de los planes de acción.

Para esto Fred (2023) nos define que los la evaluación externa o auditoría externa “El propósito de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y las amenazas que deberían evitarse o mitigarse” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023), y ante esto nos aclara que existen fuerzas externas que influyen dentro del entorno organizativo en el que se encuentre la institución. “Se pueden dividir las principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones en seis grupos: fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. PESTEL es el acrónimo que hace referencia a estas fuerzas.

“Los factores externos clave son comúnmente el resultado de la identificación y el análisis de las fuerzas mencionadas anteriormente” (Fred, Forest R., D., Meredith E., D;2023).

Adicional a esto también nos remite a los factores externos, que en palabras de Fred, Forest y Mederith, dan a entender que una de los principales factores para establecer estrategias es el poder entender qué fuerzas influyen dentro de la organización, para esto lo remite al análisis de fortaleza y debilidades explicándolo como “Una evaluación interna de la administración estratégica comprende el análisis del grado de fortaleza o debilidad de una empresa en cada una de sus áreas de negocio funcionales, incluidas las de administración, marketing, finanzas, contabilidad y sistemas de información administrativa.” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023)

Teniendo estos como base para fomentar las estrategias es importante esclarecer qué factores son los determinantes para el análisis y estructuración de las estrategias de la organización. dentro de esto definiendo qué variables externas nos afectan y qué variables internas nos fortalecen podamos generar un plan de acción identificando a cada las labores inherentes dentro lo enunciado en el modelo de procesos organizacional ya antes mencionado por Louffat para la asignación de la reas y posteriores tareas de ejecución.

Toma de decisiones en base a Análisis de datos corporativos de la planeación

Dentro de los parámetros dados en la planeación y en la estrategia, en conjunto de estructuración organizacional se toman como forma de evaluación para la toma de decisiones dentro de la actividad ordinaria de la organización.

De tal forma que las estructuras pactadas en el ámbito organización se vuelven de prioridad seguimiento para la consecución de la metas, estas estructuras organización lógicamente están establecidas para poder encontrar un solución a las necesidades ya detectadas esta solución se dan mediante la toma de decisiones asertivas para el buen seguir de la activad institucional

De tal forma que viendo que la toma decisiones hace parte dentro de la planeación, se debe tener claro en el ámbito administrativo a que nos referimos con esto.

“La toma de desiciones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias opciones”(Weihrich, Mark, Koontz;2022), partiendo de la premisa mencion ellos mismos nos que la toma de decisión dentro del núcleo de la planeación

ayuda a entender una oportunidad en torno a una meta reflejándose en la realidad de la institución, para aclarar de igual forma mencionan que “el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

1. “Establecer las premisas.
2. Identificar las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.” (Weihrich, Mark, Koontz;2022),

El análisis lo podemos ver reflejado en las oportunidades que se presenten en la actividad, pero es importante ver cómo se relacionan con el objeto de la organización. De acuerdo con esto “el análisis y la elección de estrategias involucran en gran medida la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023).

De igual forma Fred Forest y Mederith no concluyen que “El objetivo del análisis y la elección de estrategias es determinar las mejores líneas alternativas de acción que podrían permitirle a una empresa lograr sus objetivos y cumplir con su misión. Las estrategias, los objetivos, la visión y la misión de una empresa en la actualidad, en conjunto con la información obtenida a partir de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables de implementar” (Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D;2023).

En una síntesis de lo anterior podemos ver que el análisis de los datos es la base para la toma de decisiones en sinergia de los valores corporativos para llevar a cabo la actividad de la organización

Mejoramiento continuo como propósito en la evaluación y control de la planeación estratégica

Dentro de la implementación de un plan estratégico es importante contemplar un modelo de evaluación y control que ayuden a diagnosticar el proceso que se lleva y cómo poder mejorar, dentro de estos modelos podemos encontrar el modelo organizacional Kaizen que es también conocido como mejoramiento continuo de acuerdo a esto Prieto en su texto da una aclaración de que “para profundizar un poco, el Kaizen debe ser un proceso (definición de un conjunto de actividades) continuó (forma de vida corporativa) de análisis situacional (interno-externo) para la toma de decisiones proactivas (generar futuro) de forma consistente (largo plazo), y lograr así competitividad en productos y servicios”(Prieto;2017). De igual forma nos aclara que:

“Para profundizar un poco, el Kaizen debe ser un proceso (definición de un conjunto de actividades) continuó (forma de vida corporativa) de análisis situacional (interno-externo) para la toma de decisiones proactivas (generar futuro) de forma consistente (largo plazo), y lograr así competitividad en productos y servicios. Algunos de los factores del mejoramiento continuo son: gerencia de calidad total, producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas, sistema de sugerencias, actividades de grupos pequeños, círculos de calidad, aprendizaje continuo,

automatización, disciplina en el trabajo, sinergia empresa-colaboradores y desarrollo de nuevos productos, entre otros.” (Prieto;2017).

Teniendo en cuenta lo mencionado por Prieto como filosofía Kaisen de mejoramiento continuo:

1. “Oportunidad de mejoramiento: identificar el momento preciso de mejorar es clave en la búsqueda de la calidad. Se debe revisar el impacto que la mejora va a tener en el cliente y descubrir las razones por las cuales se debe aplicar en determinado proceso
2. Definición de objetivos: se debe fijar un punto de logro específico para que el equipo de trabajo tenga un patrón de medición de la gestión en relación con la oportunidad.
3. Obtención de información actual: es el análisis de la oportunidad de mejoramiento, desde varios puntos de vista, para que se pueda obtener la mayor y mejor información para el análisis posterior.
4. Análisis: se definen los factores o causas determinantes del efecto de mejoramiento mediante el uso de diagramas causa-efecto.
5. Plan de mejoramiento: es el listado de las actividades que se van a ejecutar para solucionar el fenómeno objeto de mejoramiento.
6. Ejecución: se realizan las acciones planeadas y se lleva un registro de los resultados obtenidos.
7. Verificación: se comprueba la efectividad de las acciones realizadas para mejorar el proceso específico.

8. Estandarización: garantizar el establecimiento de un procedimiento que impida que se vuelva a presentar el error corregido.
9. Informe final y planes futuros: entrega de las experiencias vividas para tomar las como referentes de nuevos ciclos de mejoramiento” (Prieto;2017).

Es importante resaltar que para el mejoramiento continuo en relación a la estrategia organizacional, es importante prever cualquier situación que se pueda presentar entorno a las decisiones tomadas dentro de la razón institucional para lograr una correcta evaluación y seguimiento como medio de mejora continua.

Aplicado esto en la gestión pública, la planificación viene siendo el proceso mediante el cual las instituciones del estado establecen sus objetivos, determinan los recursos necesarios, y diseñan las estrategias y acciones concretas para alcanzar esos fines.

Dentro de sus características más sobresalientes en la gestión pública se pueden nombrar:

1. Orientación al bien común: La planificación en el sector público desde la perspectiva de esta investigación, busca generar beneficios para la sociedad promoviendo el desarrollo económico, social y ambiental.
2. Basada en datos y diagnósticos: Un componente esencial de la planificación es la realización de diagnósticos rigurosos que identifiquen los problemas o áreas de mejora, y el análisis de datos para fundamentar las decisiones.

3. Participativa: A menudo involucra la consulta y participación de diferentes actores, incluyendo a la sociedad civil, empresas y otros sectores gubernamentales, con el objetivo de que las políticas sean inclusivas y representen a los interesados.
4. Alineado con las políticas nacionales e internacionales: La planificación debe estar en concordancia con los planes de desarrollo nacional, regional e incluso con compromisos internacionales, como los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS).
5. Evaluación continua: La planificación pública incluye un componente de seguimiento y evaluación para ajustar estrategias según los resultados y cambios en el entorno social y económico. (Bryson, 2018).

Estrategia aplicada a la gestión pública

Por otro lado, la estrategia es un curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y refuerzo a para lograr la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa; la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Serna, 2014)

En consecuencia, se relaciona a la estrategia en la gestión pública como el enfoque fundamental para guiar las acciones del gobierno de manera organizada y efectiva, con el fin de cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. En este contexto, la estrategia se refiere a un conjunto de decisiones y acciones planificadas que permiten a los organismos públicos alcanzar sus metas en un entorno complejo y cambiante.

Dentro de esta certeza Humberto Serna nos contextualiza seis objetivos en los cuales la implementación de la estrategia se encamina

1. “Define el posicionamiento competitivo de la institución.
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura gestión en procesos
5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultando en la actividad global de compañía y no de las partes
6. gestiona la eficiencia organizacional” (Serna, 2014)

Teniendo en cuenta lo anterior se puede encontrar la relación directa de la planeación estratégica con la gestión pública, y es que, basados en las teorías administrativas se reitera que las instituciones públicas son se encuentran ajenas a estos conceptos organizaciones más de carácter privadas.

De acuerdo a esta definición Rodolfo Mejía nos ratifica que la planeación estratégica “es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos” (Caldera, 2004), por ende, podemos ratificar que la planeación estratégica es el mecanismo que actúa bajo el análisis estricto a futuro y la medición exitosa de los frutos que genere lo esperado por la planeación y la eficacia de los métodos utilizados en la estrategia.

Impacto de la planeación estratégica en la administración pública.

Se parte de la que la planeación estratégica y la administración pública es un vínculo fundamental para asegurar que las acciones del gobierno estén alineadas con los objetivos a largo plazo, maximizando la eficiencia de los recursos en pro de la comunidad.

Así como lo define David Arellano “las estrategias surgen de este proceso (planeación), así que entonces pueden ser implantadas a través de una detallada atención a objetivos, presupuestos, programas y planes operativos en varios niveles” (Arellano, 2004).

A través de lo indicado, se puede deducir que la influencia de la planeación estratégica en la gestión pública daría como resultado:

1. Orientación al logro de objetivos públicos ya que la planeación estratégica ayuda a definir sus metas a largo plazo, asegurando que la gestión pública enfoque sus esfuerzos y recursos en aquellas áreas prioritarias.
2. Asignación eficiente de recursos dado que la planeación estratégica permite identificar el cómo asignar esos recursos de manera eficiente para maximizar su impacto.
3. Análisis del entorno y adaptación al cambio ya que la planeación estratégica en la gestión pública incluye un análisis del entorno interno y externo que permite prever riesgos y oportunidades. Este análisis es clave para que la gestión pública sea adaptable y capaz de responder a situaciones cambiantes, como crisis económicas o como ya ocurrió, una pandemia.
4. Mejora de la toma de decisiones porque la planeación estratégica aporta un marco más racional al tener un plan claro basado en análisis y diagnósticos, permitiendo tomar decisiones informadas que estén alineadas con los objetivos a largo plazo del gobierno.

5. Enfoque en los resultados dado que la gestión pública no se trata solo de administrar procesos sino de generar resultados que impacten positivamente a la sociedad; la planeación estratégica introduce indicadores de desempeño y mecanismos que evaluación que permiten medir el éxito de las políticas públicas, asegurando que las acciones del gobierno generen los resultados esperados. Esto a su vez ayuda a garantizar una rendición de cuentas más clara, donde los ciudadanos pueden evaluar si las metas establecidas se están cumpliendo y si los recursos públicos se están usando de forma efectiva.
6. Adaptabilidad y flexibilidad ya que la planeación estratégica en la gestión pública no debe ser rígida; es necesario que se adapte a las circunstancias cambiantes. Los planes estratégicos bien diseñados incluyen mecanismos para ajustar las políticas y acciones en función de cambios en el entorno social, político y económico.

(Poister,2010)

Valoración Organizacional

La valoración organizacional es un proceso clave en el ámbito financiero, destinado a determinar el valor económico de una empresa a través de diversas metodologías que evalúan su capacidad de generar ingresos futuros y su riesgo asociado. Autores como (Fernández, 2013) y (Labatut Serer, 2017) coinciden en que este proceso se centra en los flujos de caja futuros, los cuales representan la capacidad de la organización para producir valor a largo plazo, es decir la capacidad de generar ingresos a lo largo del tiempo y sostenerlos. Sin embargo, no se trata solo de estimar ganancias futuras, sino de ajustarlas según el nivel de riesgo inherente a cada empresa, lo que se hace mediante el descuento de esos flujos de caja a una tasa que refleja dicho riesgo. Es importante según (Fernández, 2013) y (Conthe, 2010),

hacer una minuciosa valoración de los riesgos respecto de la incertidumbre en los flujos de caja y cambios en el mercado o la economía lo cual se puede reflejar en el costo del capital.

Otro aspecto esencial que aborda (Fernández, 2013) es la necesidad de calcular el costo de capital. Este costo representa la tasa mínima de retorno exigida por los inversores y es fundamental para descontar los flujos de caja futuros, ya que determina cuánto valor tiene hoy el dinero que se espera obtener mañana. En línea con esto, por su parte (Conthe, 2010) subraya la importancia de realizar un análisis exhaustivo de los estados financieros para comprender la situación actual de la empresa y sus perspectivas de crecimiento.

No obstante, no todos los autores coinciden en que la valoración se limite a un enfoque financiero. Es el caso de Enrique Ogliastri quien en su texto “Valoración de empresas familiares en América Latina” (2016) introduce una dimensión emocional y estratégica al hablar de la valoración de empresas familiares, donde el valor económico puede entrelazarse con el valor emocional de los propietarios. Esta consideración refleja cómo las características propias de cada empresa, su historia y sus propietarios pueden influir en la estimación de su valor.

Otro método de apoyo en la valoración organizacional, propuesto por (Rivero, 2016) es el método de múltiplos, quien en su texto “Valoración de empresas: teoría y práctica” hace una comparación de la empresa con otras similares en el mercado. Este método es útil para complementar el análisis basado en flujos de caja, ya que ofrece un panorama de cómo el mercado valora empresas comparables.(Conthe, 2010)

Finalmente, la valoración no solo se centra en la evaluación del valor presente, sino también en la capacidad de la empresa para crear valor a largo plazo. Este concepto,

desarrollado por autores como Alfred Rappaport y (Ogliastri, 2014), plantea que el éxito de una organización radica en su habilidad para tomar decisiones estratégicas que incrementen su valor futuro, tanto para los accionistas como para los dueños en empresas familiares. (Ogliastri, 2014)

En resumen, la valoración organizacional es un proceso multidimensional que requiere considerar elementos como los flujos de caja futuros, el riesgo, el costo de capital, el análisis financiero, las características particulares de la empresa y su capacidad para crear valor. Los diferentes enfoques expuestos por autores como Fernández, Rivero y Ogliastri resaltan la complejidad y la necesidad de un análisis integral para comprender y estimar el valor real de una organización en el tiempo.

La valoración organizacional en entidades y empresas estatales

Ahora bien, determinados los anteriores conceptos, es menester enfocarnos en el sector público y de gobierno, donde sus entidades y empresas también son sujetos de valoraciones organizacionales que van más allá de criterios netamente económicos y financieros.

Es así como diferentes autores han analizado el papel del Estado en la economía y como respecto de la administración y gestión de estas se pueden determinar varios puntos claves que influyen en su valoración organizacional.

Por una parte, (Tirado Mejía, 2004) , argumenta que la eficiencia y la transparencia se han convertido en desafíos principales para las entidades públicas en América Latina puesto que de su eficiencia administrativa y transparencia se podrá medir su valor organizacional, ya

que las empresas o entidades públicas que son más eficientes y transparentes tienden a ser mejor valoradas, tanto en términos de percepción pública como en análisis financieros.

Aunado a esto, el autor indica que las entidades y empresas públicas no solo deben valorarse por su desempeño económico, sino también por su legitimidad social entendiendo está como la percepción generalizada que se tiene sobre las actuaciones de una entidad las cuales prevén ser deseables, apropiadas o conformes a las normas, valores, creencias y definiciones socialmente construidos (Labatut Serer, 2017) . Esto significa entonces que la valoración o evaluación organizacional para el autor debe tener en cuenta criterios más amplios puesto que no solo se puede reducir a la estimación de las utilidades o criterios netamente financieros, sino que en lo público se debe medir también por su capacidad de cumplir con objetivos de desarrollo social y equidad, por su parte se concluye entonces que la eficiencia administrativa, la transparencia, el desempeño social y las interacciones con el mercado determinan son criterios determinantes para la valoración organizacional de las entidades públicas. Que en otras palabras y para desarrollo del presente trabajo entenderemos como la cultura de calidad y el justo a tiempo, la cultura de servicio y la calidad de vida. (León, 2003)

Por otro lado, el autor Jairo Perdomo Estrada en su libro Administración Pública y Empresas del Estado en Colombia hace un análisis detallado del marco administrativo y organizacional de las empresas estatales en Colombia, destacando varios aspectos claves relacionados con su desempeño y valoración organizacional, es así como habla de cómo la estructura administrativa y organizacional está determinado por una burocracia compleja que en ocasiones afecta su eficiencia, toda vez que aunque existen diferentes medios normativos y regulatorios que buscan la transparencia y el control, estas mismas están determinadas por interés particulares que interfieren en la toma de decisiones, la agilidad operativa y debida

planeación y gestión en pro del interés general y el bienestar de los administrados. Así mismo hace un especial énfasis en la evaluación del desempeño financiero como factor determinante en la valoración organizacional desde la perspectiva de los objetivos sociales y su impacto económico dentro del contexto más amplio de su misión pública. Lo anterior conlleva a que el autor argumenta que el desempeño social y los objetivos públicos se valoran o evalúan en función de la contribución a los objetivos sociales y de desarrollo, ejemplo de esto es la satisfacción de interés generales y la percepción generalizada de los ciudadanos y/o administrados respecto de la prestación de servicios públicos, planes y programas enfocados y gestionados respecto del bienestar social y su contribución al desarrollo municipal, departamental, regional o nacional, con estas bases resalta su argumento sobre el desempeño social como factor determinante para entender el valor total de estas entidades, ya que muchas veces sus actividades no se limitan a la generación de beneficios económicos y por ende no se puede limitar esa valoración organizacional al ámbito netamente económico y financiero.

Seguidamente, (Perdomo Estrada, 2011) destaca en su obra que la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas son temas centrales para una adecuada valoración organizacional y que es necesario que las empresas o entidades estatales sean transparentes en su gestión y se sometan a mecanismos de rendición de cuentas que garanticen la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos, en conclusión el autor resalta la importancia de considerar tanto el desempeño financiero como el social en la evaluación de estas entidades donde se debe tener en cuenta su estructura administrativa, el impacto de las regulaciones, y su contribución a los objetivos públicos, lo cual proporciona una comprensión más completa de su valor organizacional.

Por último, y desde la perspectiva de (Becerra Barney, 1998) la eficiencia y la legitimidad son cruciales para determinar el valor organizacional de las empresas públicas en Colombia, arguye varios criterios a tener en cuenta; en primer lugar, habla de la eficiencia operativa como la capacidad de estas entidades para gestionar sus recursos de manera efectiva, maximizando su rendimiento financiero y cumpliendo con sus metas operativas, planes de desarrollo, planes de gobierno etc, la eficiencia también se ve reflejada en la calidad de la prestación de servicios, la respuesta a las necesidades sociales entre otras, utilizando sus recursos de manera óptima, dentro de sus anualidades, ejecutando bajo la premisa de costo – beneficio. Así como (Tirado Mejía, 2004), (Becerra Barney, 1998) también argumenta en su texto que la legitimidad social determina el valor organizacional de lo público, sostiene que la legitimidad se construye a través de la percepción pública de la empresa, basada en su capacidad para cumplir con sus responsabilidades sociales y su compromiso con el bienestar general. La legitimidad implica que las entidades sean vistas como justas, equitativas y transparentes en su gestión, lo que es vital para mantener la confianza y el apoyo de la sociedad. Así las cosas, encuentra una gran relación entre eficiencia y legitimidad puesto que, si una empresa o entidad pública demuestra alta eficiencia en su planeación, operación y su gestión puede fortalecer su legitimidad social, ya que cumple mejor con sus objetivos y contribuye positivamente a la economía y la sociedad. A su vez, una alta legitimidad puede facilitar una mayor aceptación y apoyo por parte de la comunidad.

En conjunto se puede concluir desde estos diferentes enfoques que la valoración organizacional de las entidades estatales requiere una evaluación que integre la eficacia administrativa, el desempeño financiero, el impacto social y la percepción pública. Este enfoque cualitativo y no cuantitativo permite comprender cómo las empresas estatales contribuyen al desarrollo económico y social, y asegura una valoración completa y equilibrada.

6. ESTADO DEL ARTE

Título: Direccionamiento estratégico en la gestión pública territorial en Colombia: el caso de la gobernación de Antioquia (2020-2023)

Autores: Libia Eugenia Alzate Zapata

Fecha de realización: 2023

Universidad o Instituto: Universidad Escuela de finanzas, economía y gobierno

Tema: Direccionamiento estratégico, conglomerado público, modelo de Gerencia Pública, buenas prácticas de gestión pública.

Metodología: Informe cualitativo

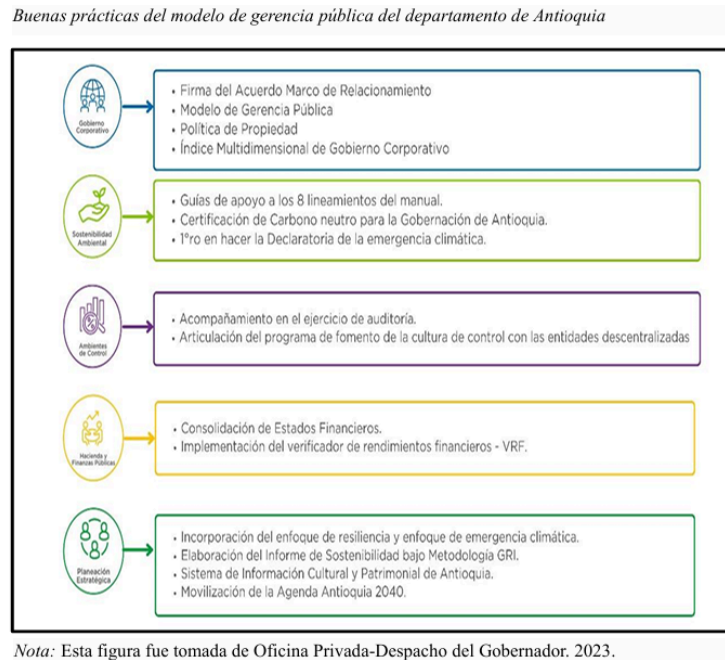
Aporta a la investigación: Soporta el direccionamiento estratégico como base para el cumplimiento de objetivos en las entidades públicas y como este direccionamiento a través de indicadores pueden optimizar la toma de decisiones.

Esta tesis ilustra cómo la alineación de las políticas con el direccionamiento puede impactar la gestión de las metas.

Adicionalmente, nos ilustra cómo las buenas prácticas dan pautas para la incorporación de las fases del direccionamiento estratégico. (Alzate, 2023)

Figura 1 Buenas practicas

Buenas prácticas del modelo de gerencia pública del departamento de Antioquia.



Título: Análisis de la gestión pública 2014 – 2021 en Colombia: Una revisión a la implementación de las Políticas de Sistemas de Gestión, desde el valor público

Autores: Diego Leandro Armero

Fecha de realización: 2024

Universidad o Instituto: Universidad de la Salle

Tema: Gobernabilidad, valor público, modernización y gestión.

Metodología: Cuantitativa

Aporta a la investigación: Exponer las principales transformaciones que se ha presentado con las implementaciones de los sistemas de gestión, entendiéndose estos como agentes para la mejora continua. Da guía de modelos de encuesta de percepción de la ciudadanía contando con elementos internos y externos de análisis que permiten exponer elementos claves de sobre las políticas públicas encaminadas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía. (Armero, 2024)

Título: Análisis, desarrollo e instrumentación de buenas prácticas de gestión aplicables a la supervisión de proyectos de obra pública y su relación con los involucrados

Autores: Yesica Ríos López

Fecha de realización: 2023

Universidad o instituto: Universidad Nacional de Colombia.

Temas: bajo la temática de buen gobierno; esta investigación aborda el cómo desarrollar bajo la perspectiva de planeación en proyecto obra civil pública abordando las prácticas desde la “identificación de los principales factores que generan problemas en los proyectos de construcción, el análisis de las habilidades y conocimientos técnicos, administrativos, jurídicos y financieros de los servidores públicos en el área de supervisión de proyectos de obra, elaborar

instrumentos de buenas prácticas de gestión aplicables a la supervisión de proyectos de obra pública basados en enfoques funcionales, predictivos y adaptativos” (Ríos, 2023).

Metodología: informe cualitativo

Aporta a la investigación: En ejecución de los parámetros del buen gobierno ya establecido nos muestra el cómo la implementación de estos términos puede generar un plan eficaz y eficiente para controlar los procesos en torno a la buena ética en el pro de la eficiencia de los lineamientos establecidos

Título: Desarrollo de una planeación estratégica financiera y administrativa para la agencia Siónica SAS

Autores: Diana Milena Rojas Martín

Fecha de realización: 2017

Universidad o instituto: Universidad la gran Colombia

Temas: este informe toma como tema de investigación el cómo la planeación estratégica dentro de un marco de mejoramiento y progreso puede optimizar la proyección de la organización dentro de las finanzas corporativas en donde se enfoca en la buenas practica de planeación.

Metodología: Informe cuantitativo

Aporta a la investigación: El ver implementada las metodologías de planeación estratégica en un contexto real medidas bajo la medición de datos financieros como forma de ver mejoría en la empresa, nos da las pautas el cómo la planeación puede inferir en la eficiencia de los procesos en la implementación de buenas prácticas comprobando sintió con el propósito general de mejoría y progreso. (Rojas, 2017)

Título: La prospectiva como elemento clave de la planeación

Autores: Viviana Jaramillo Torres

Fecha de realización: 2023

Universidad o instituto: Universidad Militar Nueva Granada

Temas: Bajo las tentativas sistemáticas que procedente en el uso de la prospectiva como método ene el planteamiento de una estrategia en los parámetros de la planeación estratégica como forma de prevención de riesgos y adaptación a las eventualidades de la modernidad corporativa y poder generar una planeación asertiva en torno a la toma de decisiones a largo plazo.

Metodología: Informe cuantitativo con análisis documental

Aporta a la investigación: Bajo las herramientas otorgadas en la prospectiva de la planeación estratégico nos ayudara a dar la relevancia a los métodos existentes como forma de que visualicen los efectos de tener una planeación estratégica robusta en el momento de estructurar un plan de acción en las empresas.(Jaramillo, 2023)

Título: Análisis prospectivo visión Villavicencio 2040

Autores: Juan Sebastián Trujillo Romero- Lina Katherine Pérez Velandia

Fecha de realización: 08 de septiembre del año 2023

Universidad o instituto: Universidad externado de Colombia

Temas: “Con el objetivo de prepararse para afrontar los desafíos que presenta gestionar una ciudad en un contexto cada vez más global, competitivo y aplanado por el uso de las tecnologías”, esta investigación busca establecer los parámetros en los que implementando las variables estratégicas como método de encontrar una prospectiva correcta para la ejecución de la mejora de los recursos de la ciudad de Manizales con miras al 2024; En ellas vamos a encontrar como abordando las políticas de buen gobierno (Trujillo, 2023).

Metodología: Informe cuantitativo con análisis documental

Aporta a la investigación: Bajo la temática de la prospectiva estratégica en relación a la perspectiva publica dentro del desarrollo a futuro, esta investigación nos enfatiza el concepto de la planificación estratégica aterrizada a un nivel de ciudad en donde nos ayuda a ver como

la metodologías de la planeación estratégica general pueden ser aplicadas en un contexto público en miras de ayudar al progreso mediante el orden y planteamiento de protocolos adecuados a la estructuración de la ciudad

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utiliza una metodología mixta que combina estudios exploratorios, descriptivos y propositivos, lo cual es fundamental dado el contexto de la Alcaldía de Madrid, donde no existen estudios previos similares que traten la problemática abordada. Este enfoque mixto está alineado con los principios de Hernández Sampieri et al. (1997) los cuales indican que un proyecto de investigación debe tener claridad en la formulación del problema, fundamentación teórica, objetividad, recolección de datos rigurosa, validez y confiabilidad, análisis adecuado de los datos, interpretación de los resultados en base a la teoría y transparencia y ética en la Investigación. Hernández Sampieri et al. (1997) proponen que el uso combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas permite obtener una visión más completa de los fenómenos estudiados.

Tipo de estudio: Exploratorio, descriptivo y propositivo

Según Hernández Sampieri, el estudio exploratorio es adecuado cuando se tiene un conocimiento limitado sobre un tema o cuando no hay investigaciones previas relevantes en el contexto estudiado. Esto justifica la decisión de iniciar este trabajo con un enfoque exploratorio, ya que no existían estudios similares en la administración pública madrileña.

El estudio descriptivo se emplea para especificar las propiedades y características de un fenómeno. En este caso, analizar las propiedades de la administración pública madrileña es clave para medir y verificar los objetivos planteados.

Finalmente, el componente propositivo añade un valor adicional, pues no solo se limita a describir el fenómeno, sino que también se busca ofrecer soluciones concretas a la problemática detectada.

Enfoque metodológico mixto

La elección de un enfoque mixto se basa en las recomendaciones de Hernández Sampieri, quien señala que este tipo de diseño es útil cuando se requiere combinar el rigor estadístico de los métodos cuantitativos con la profundidad interpretativa de los métodos cualitativos. En este caso, las mediciones cuantitativas derivadas de encuestas a funcionarios permiten obtener datos numéricos y objetivos sobre la situación de la administración pública, mientras que el análisis cualitativo de las fuentes secundarias proporciona un contexto más profundo y comprensivo.

Este enfoque mixto es adecuado porque satisface las necesidades de la investigación al permitir una mejor comprensión del fenómeno desde diversas perspectivas, lo cual contribuye tanto a la verificación de hipótesis como a la generación de propuestas de mejora.

Instrumentos de recolección de datos: Fuentes secundarias y encuestas

Hernández Sampieri sugiere que los instrumentos de recolección de datos deben seleccionarse de acuerdo con los objetivos del estudio y las características de la población a estudiar. En la presente investigación, la combinación de fuentes secundarias y encuestas es adecuada porque permite triangulación de datos, lo cual mejora la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Las fuentes secundarias permiten un análisis documentado y contextual de la administración pública, mientras que las encuestas proporcionan información directa de los actores involucrados, en este caso, los funcionarios de la Alcaldía de Madrid. Esta combinación es fundamental para garantizar una comprensión global del fenómeno.

Procesamiento y análisis de la información

Como indica Hernández Sampieri, el análisis de los datos en una metodología mixta debe considerar tanto las mediciones cuantitativas como las interpretaciones cualitativas. Para la presente investigación, los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas se someten a análisis estadísticos para verificar tendencias y patrones, mientras que el análisis cualitativo de las fuentes secundarias permite contextualizar los hallazgos y proponer mejoras basadas en una comprensión integral del funcionamiento de la administración pública.

Este proceso de triangulación refuerza la validez de los resultados, ya que la convergencia de datos desde diferentes perspectivas permite hacer recomendaciones más fundamentadas.

Justificación de la metodología mixta

Hernández Sampieri señala que el uso de una metodología mixta es especialmente útil cuando se busca obtener una visión más completa y comprensiva de un fenómeno. Es por esto que, la elección de esta metodología responde a la necesidad de cubrir tanto el aspecto exploratorio y descriptivo (mediante análisis cuantitativo) como el propositivo (mediante un análisis cualitativo más profundo). Esto permite no solo entender la situación actual de la administración pública, sino también ofrecer propuestas concretas basadas en evidencia.

Teniendo en cuenta la necesidad de esta investigación, se formuló el instrumento de investigación que encontrara adjunto al presente como Anexo 1, para dar respuesta a las preguntas derivadas de las variables, que dieron luz para la solución de los objetivos propuestos.

Basados en los conocimientos de estadística se procedió a formular una herramienta que permitiera determinar el tamaño óptimo de la muestra, conforme a nuestra población de estudio; la población objetivo estaba fijada por los 160 funcionarios públicos de carrera administrativa con los que cuenta actualmente la Alcaldía de Madrid. Los grados profesionales establecidos para la encuesta abarcan entre profesionales universitarios, profesionales especializados y directivos.

Conforme a la herramienta diseñada de muestreo se encuentra que se refleja en la figura 2:

Figura 2 Calculo de la Muestra

Herramienta para establecer muestro simple de una porción de población

CÁLCULO DE LA MUESTRA	
Muestreo Aleatorio Simple para estimar la proporción de una población	
Cálculo de la muestra para:	Establecer muestra óptima de encuestas
INGRESO DE PARÁMETROS	
Tamaño de la Población (N)	150
Error Muestral (E)	10%
Proporción de Éxito (P)	10%
Nivel de Confianza	90%
Nivel de Confianza (Z) (1)	1,645
<p>TAMAÑO DE LA MUESTRA</p> <p>Fórmula 24</p> <p>Muestra Óptima 21</p>	
<p>Formula para poblaciones infinitas</p> $n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$ <p>Formula para poblaciones finitas</p> $n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$ <p>Z= Valor de la distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza E= Error de muestreo (precisión) N= Tamaño de la Población P= Proporción estimada Q= 1-P</p>	

Fuente: Creación propia, producida partiendo de los conceptos de estadística.

La muestra óptima para la aplicación del instrumento de investigación a través de una encuesta aplicada por Google Forms fue de 21 funcionarios para los que se dan las respectivas respuestas a continuación, objetivo por objetivo.

8. HALLAZGOS

Plan de Desarrollo Municipal “Madrid Crece Contigo”

El Plan de Desarrollo Municipal “Madrid Crece Contigo” fue la iniciativa de la administración pública madrileña para llevarse a cabo entre enero de 2020 y diciembre de 2023; contaba con la estructuración de un programa denominado Madrid Crece con

Infraestructura Social el cual estaba proyectado a generar inversiones en materia de infraestructura social y así ampliar la capacidad de los escenarios presentes en el municipio que promoviera los procesos de integración social, inclusión y convivencia para goce efectivo de los servicios sociales básicos. (MinTic, 2020)

Dentro del programa se fijaron 35 metas partiendo de la planeación estratégica para la creación de infraestructura nueva con valor social y mantenimiento y adecuación de infraestructura existente para usufructo de la comunidad aledaña a estas. No obstante, al término del cuatrienio de las 35 metas solo se culminaron al 100% 21 de ellas, dejando 14 metas inconclusas. A continuación, se detalla el porcentaje final alcanzado para cada meta.

Tabla 1 Resumen porcentaje de ejecución de proyectos del programa Madrid crece.

Tabla resumen de proyectos en relación con su porcentaje de avance 2020-2024 en programa Madrid crece con infraestructura social

Proyecto	No. Meta producto	Meta	Indicador producto	% ACUMULADO 2020-2024
CONSTRUCCIÓN Y AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	19	Construir dos (2) infraestructuras educativas en el municipio	No. De infraestructuras educativas construidas	94%

MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE MADRID	20	Realizar 2 mantenimientos a las 3 Instituciones Educativas y sus 17 sedes oficiales, durante el cuatrienio	No. De sedes con mantenimientos realizados	97%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	24	Construcción de 2 escenarios recreo deportivos durante el periodo de gobierno	Escenarios recreo deportivos construidos	100%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	25	Mantener la infraestructura de 53 polideportivos del municipio durante el periodo de gobierno	Polideportivos con infraestructura mantenida	67,34%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	26	Mantener la infraestructura de los 70 parques infantiles, bioparques y otros escenarios recreativos del municipio durante el periodo de gobierno.	Parques infantiles, bioparques y otros escenarios recreativos con infraestructura mantenida	72%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	27	Adecuar 3 espacios para escenarios recreo deportivos para el municipio durante el periodo de gobierno durante el cuatrienio	Espacios para escenarios recreo deportivos adecuados	100%

ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CULTURAL DEL MUNICIPIO	28	Adecuar la infraestructura de la casa museo durante el periodo de gobierno.	Infraestructura casa museo adecuada	100%
ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CULTURAL DEL MUNICIPIO	29	Realizar dos (02) mantenimientos a la infraestructura del auditorio Municipal durante el periodo de gobierno.	Mantenimientos realizados	100%
ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL	30	Realizar dos (02) mantenimientos a la infraestructura de la biblioteca municipal durante el periodo de gobierno.	Mantenimientos realizados	100%
ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA CULTURAL DEL MUNICIPIO	31	Adecuar tres (3) espacios para escenarios culturales durante el periodo de gobierno	Espacios adecuados	100%
CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PARA ATENCIÓN A LA PERSONA MAYOR EN EL MUNICIPIO	32	Construcción de 1 centro de atención para el adulto mayor en el municipio durante el periodo de gobierno.	Centros de atención para el adulto mayor construidos	1%
CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PARA ATENCIÓN A LA PERSONA MAYOR EN EL MUNICIPIO	33	Mantener la infraestructura de dos (02) centros de atención para el adulto mayor durante el cuatrienio.	Centros de atención para el adulto mayor con infraestructura mantenida	50%

CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	34	Adecuar 2 espacios para la atención a la primera infancia durante el periodo de gobierno	Espacio para atención de primera infancia adecuados	100%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	35	Construir un (1) espacio para la atención a la primera infancia durante el periodo de gobierno.	Espacios para la atención a la primera infancia construidos y/o adecuados.	100%
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	36	Realizar 2 mantenimientos a los 10 jardines infantiles, en el periodo de gobierno	Mantenimientos realizados	100%
CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE VIDA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	37	Construcción de un (01) centro de vida en el municipio durante el periodo de gobierno.	Centro de Vida construido	5%
FORTALECIMIENTO A LA ATENCIÓN PARA LA MUJER Y LA FAMILIA EN EL MUNICIPIO DE MADRID	38	Construir la Casa de la Mujer del municipio de Madrid	Casa de la Mujer construida	100%

PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS DEL MUNICIPIO DE MADRID	200	Realizar la limpieza de 900 m del Rio Subchoque, en el periodo de Gobierno	Metros del Rio limpiados	100%
FORTALECIMIENTO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE GAS DOMICILIARIO PARA LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE MADRID	236	Garantizar la prestación del servicio de abastecimiento de gas natural a una (1) vereda del Municipio	Veredas a las que se garantiza el servicio de gas	100%
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA REDES PEATONALES Y CICLORUTAS EN EL MUNICIPIO DE MADRID	314	Construir dos (2) estructuras de puentes peatonales en el municipio durante el periodo de gobierno.	Estructuras de puentes peatonales construidas	17%
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA REDES PEATONALES Y CICLORUTAS EN EL MUNICIPIO DE MADRID	315	Construir 20 kilómetros de ciclorruta o bici carril en el municipio durante el periodo de gobierno	No. De kilómetros de ciclorruta o bici carril construidos	12%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	354	Poner en funcionamiento un (1) centro de regulación de emergencias en el municipio durante el periodo de gobierno	Centro de Regulación en funcionamiento	100%

CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	355	Construcción de dos (2) centro de desarrollo local en el municipio durante el periodo de gobierno.	Centro de desarrollo local construido	100%
CONSTRUCCIÓN DE LA ESE HOSPITAL SANTA MATILDE II NIVEL	356	Construcción del Hospital	Hospital construido	92,60%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	357	Realizar una adecuación a la plaza de mercado	Plaza de mercado adecuada	100%
CONSTRUCCIÓN DE LA PRIMERA FASE DEL PARQUE LINEAL ECOTURÍSTICO	358	Construcción de la primera fase del parque lineal ecoturístico del Rio Subachoque	Primera fase del parque lineal ecoturístico del Rio Subachoque construida	10%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	359	Construcción de 4 parques inteligentes	Parques inteligentes construidos	75%

CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	360	Construcción de dos (2) parques mascotas en el periodo de gobierno	Parques construidos	100%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	361	Realizar una (01) adecuación al Centro de Protección animal durante el periodo de Gobierno	Centro de protección adecuado	100%
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA REDES PEATONALES Y CICLORUTAS EN EL MUNICIPIO DE MADRID	362	Construcción de 5.000 m2 de andenes incluyentes en el municipio durante el periodo de gobierno	Metros cuadrados de Andenes construidos	100%
DOTACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL EMBELLECIMIENTO Y ORNATO PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE MADRID	363	Equipar con 50 dotaciones para el embellecimiento y ornato público del municipio durante el periodo de gobierno	Dotaciones para el embellecimiento del espacio público realizadas	100%
ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	364	Adecuación de tres (3) espacios para dependencias de la Administración Municipal	Infraestructura para el funcionamiento de la Administración Municipal Adecuada	100%

CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	365	Mantener la infraestructura de 20 salones comunales del municipio durante el periodo de gobierno.	Mantenimientos de infraestructura de salones comunales realizados	55%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	366	Construcción de 1 plaza municipal y tecnología para el municipio durante el periodo de gobierno (plazoleta)	Construcción de un (1) plaza municipal y tecnología para el municipio durante el periodo de gobierno	5%
CONSTRUCCIÓN MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL EQUIPAMIENTO MUNICIPAL Y ESPACIO PÚBLICO	367	Construcción de 1 centro de convivencia y emprendimiento en el municipio durante el periodo de gobierno.	Centro de convivencia construido	100%

Fuente: creación propia a partir del Plan indicativo del cuatrienio del plan de desarrollo

Madrid Crece Contigo – Programa de Madrid crece con infraestructura social. (MinTic, 2024)

Factores de incumplimiento del programa Madrid Crece con Infraestructura Social de la Alcaldía de Madrid, desde una perspectiva de gestión pública.

A partir del enfoque de la gestión pública y sus diversas aristas, se aplicó un análisis administrativo basado en las teorías expuestas en el marco teórico para identificar los factores que han llevado al incumplimiento de las metas del programa "Madrid Crece con Infraestructura Social". Es de resaltar que los pilares de la gestión pública se basan en acciones y procesos que utilizan los gobiernos y las instituciones públicas para administrar recursos, implementar políticas públicas y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Su enfoque está en garantizar una administración eficiente, transparente y equitativa, con un fuerte compromiso hacia la participación ciudadana, la innovación y la sostenibilidad. Estos pilares de acuerdo con la

información están englobados en categorías de análisis como se detalla a continuación partiendo del instrumento de investigación.

Tabla 2 Hallazgos categoría Gestión pública:

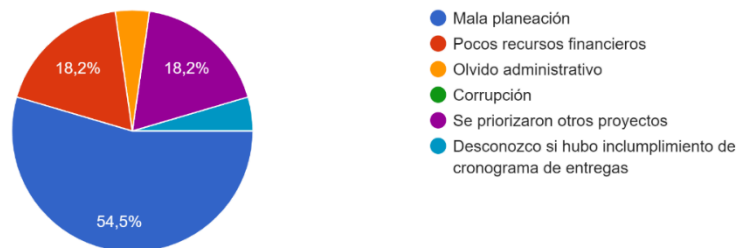
CATEGORIAS DE ANALISIS	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	HALLAZGOS
Gestión pública	Parámetros legales	Información pública	El factor sobresaliente que influyo en el incumplimiento del cronograma de entrega de la infraestructura en Madrid obedece a la mala planeación
	Administración pública	Gestión de los recursos para proyectos de infraestructura social	El recurso con más peso que repercutió en el incumplimiento de los proyectos de infraestructura fue el recurso financiero
	Plan de desarrollo municipal	Programa de desarrollo de infraestructura social	A la luz de las políticas públicas los funcionarios indican que se conocían más no fueron aplicadas, siendo el factor de incumplimiento del programa de desarrollo de infraestructura social
	Presupuesto público	Principios básicos del presupuesto	El principio básico de presupuesto con mayor incumplimiento fue el de Planeación
		Proceso del presupuesto	El factor de incumplimiento durante el proceso del presupuesto obedeció a la etapa de programación - formulación y ejecución
	Control de gestión	Control Interno	El factor de incumplimiento en cuanto a Control interno tuvo su incidencia en la formulación y medición de los indicadores establecidos

Fuente: creación propia a partir del análisis de los resultados de las encuestas.

Los anteriores hallazgos proceden de la recopilación y análisis de las respuestas a la luz de las premisas de los autores referenciados y a los cuestionamientos planteados; a continuación, se exponen los resultados de manera amplia y específica:

Figura 3 Encuesta Factores de incumplimiento

¿Cuáles fueron los factores que influyeron en el incumplimiento del cronograma de entregas de la infraestructura social de Madrid?
22 respuestas



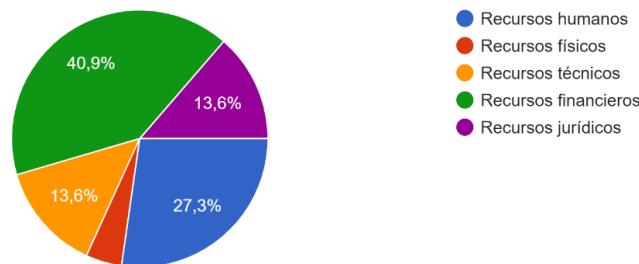
El análisis de la muestra revela que el 54.5% de los encuestados considera que la mala planeación del cronograma fue un factor determinante en la imposibilidad de cumplir con la entrega de las obras. Este resultado destaca la necesidad de considerar diversos factores internos y externos al elaborar un cronograma, ya que pueden influir en los plazos de entrega. Por otro lado, tanto el 18.2% que mencionó la falta de recursos económicos como el 18.2% que señaló la priorización de otros proyectos pueden interpretarse de manera conjunta. Esto sugiere que al enfocar esfuerzos financieros, operativos y organizacionales en otros proyectos, se descuidó el proyecto principal de esta investigación. Además, esta situación refleja una falta de planeación general en el municipio, donde el intento de abordar múltiples proyectos llevó a un desenfoco y a la subestimación de obras de infraestructura vitales para los habitantes de

Madrid. Es esencial que la administración pública revise su enfoque y priorice adecuadamente las necesidades de la comunidad para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos esenciales, tal y como lo indica las premisas de un buen gobierno.

Figura 4 Encuesta recursos económicos

¿Qué recurso tuvo más peso para derivar en el incumplimiento de los proyectos de infraestructura social?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

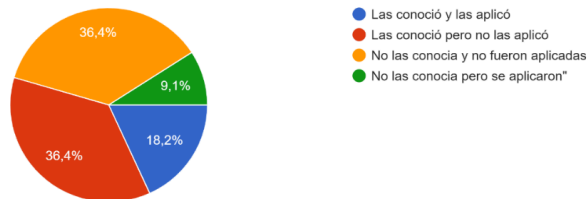
El análisis de la muestra revela que el 40.9% de los encuestados señala la insuficiencia de recursos económicos como un obstáculo para la realización de las obras estructurales planificadas. Esto sugiere que se asignó un presupuesto inadecuado y que hubo una falta de financiación externa para alcanzar las metas. Además, el 27.3% menciona la carencia de recursos humanos, lo que impactó negativamente en la mano de obra disponible para el proyecto. Asimismo, un 13.6% indica que también hubo limitaciones en recursos técnicos y jurídicos.

Estos hallazgos subrayan la importancia de una planificación adecuada que considere la capacidad financiera necesaria para proyectos de gran envergadura. Desde la gestión de la

administración pública, es crucial que la asignación de recursos sea eficiente y esté alineada con las necesidades de la comunidad, asegurando así el éxito de las iniciativas propuestas.

Figura 5 Encuesta conocimiento de políticas publicas

A la luz de las políticas públicas aplicadas a la necesidad pública de infraestructura, usted:
22 respuestas

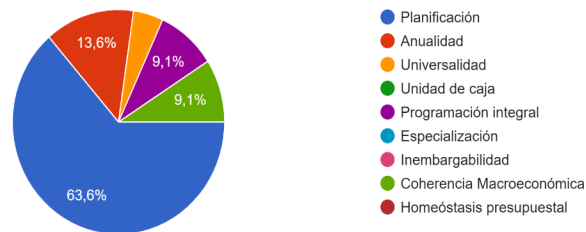


Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

El análisis de la muestra revela que un 36,4% de los encuestados conocía las políticas públicas, pero no las aplicó, mientras que otro 36,4% no tenía conocimiento de ellas y tampoco las implementó. Solo el 18,2% mostró tanto conocimiento como aplicación de las políticas. Este panorama resalta la importancia de la difusión y capacitación en torno a las políticas públicas, ya que su desconocimiento y falta de aplicación impactaron negativamente en el desempeño y cumplimiento de metas institucionales. Es fundamental que las instituciones refuercen sus estrategias de comunicación y formación para garantizar una mejor comprensión y ejecución de las políticas establecidas.

Figura 6 Encuesta principios básicos de incumplimiento

¿Cuáles fueron los principios básicos del presupuesto que presentaron mayor incumplimiento?
22 respuestas



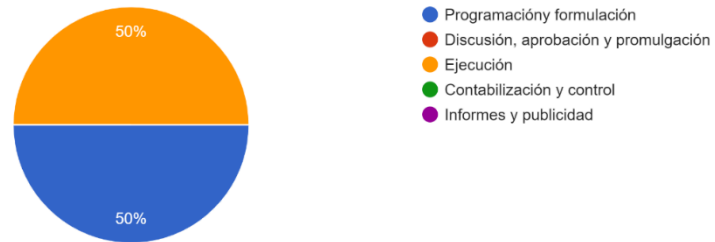
Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

Los resultados obtenidos son claros al mostrar que el 63.6% de los encuestados califica la planeación como el principio básico del presupuesto con mayor incumplimiento. Esto resalta una deficiencia significativa en la planificación de los proyectos. Además, un 13.6% señala el desacato al principio de anualidad, lo que también se relaciona con la falta de una adecuada planeación.

Asimismo, un 9.1% de la muestra indicó una carencia en el principio de programación integral, y otro 9.1% mencionó problemas relacionados con el precio de unidad de caja. Estas cifras evidencian una serie de deficiencias en los principios fundamentales del presupuesto que, en conjunto, subrayan la necesidad de mejorar la planificación y gestión financiera para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. La atención a estos aspectos es crucial para optimizar el uso de recursos y garantizar el éxito de los proyectos en el futuro.

Figura 7 Encuesta Etapas del proceso presupuestal

¿En qué etapa del proceso presupuestal se presentaron las desviaciones?
22 respuestas

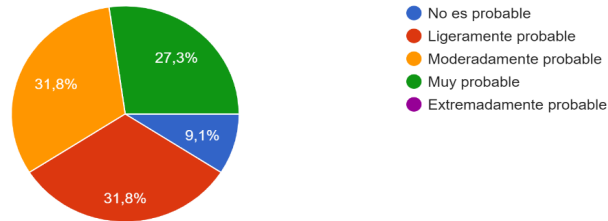


Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

En cuanto a las etapas del proceso presupuestal donde se observaron más desviaciones, se encontró que el 50% de la muestra identificó problemas en la Programación y Formulación, mientras que el otro 50% señaló la etapa de ejecución. Esto sugiere una debilidad en la implementación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), indicando que la planeación no incluyó una verificación adecuada para detectar desviaciones a tiempo. La falta de esta verificación impidió que se realizaran intervenciones oportunas para corregir los problemas identificados. Para mejorar la gestión presupuestaria, es crucial fortalecer las etapas de planeación y formulación, así como establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan ajustar los proyectos de manera efectiva durante su ejecución. Esto no solo facilitará el cumplimiento de los objetivos, sino que también optimizará el uso de los recursos disponibles.

Figura 8 Encuesta probabilidad de realidad en indicadores

Que probabilidad había que los indicadores de control propuestos reflejaran la realidad de la operación y desarrollo de los proyectos de infraestructura
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

En relación con la pregunta sobre la probabilidad de que los indicadores de control propuestos reflejaran la realidad de la operación y desarrollo de los proyectos de infraestructura, se encontró que el 31.8% de la muestra consideró que era ligeramente probable que se cumplieran los objetivos establecidos. Otro 31.8% opinó que era moderadamente probable que los indicadores reflejaran la realidad, lo que está relacionado con la percepción de viabilidad en el cumplimiento de los objetivos desde el inicio. Además, el 27.3% de los encuestados manifestó que era muy probable que los indicadores reflejarán la realidad, mientras que solo el 9.1% indicó que no era probable en absoluto. Estos resultados subrayan la relevancia de contar con indicadores efectivos durante la ejecución del proyecto, ya que permiten validar avances y detectar desviaciones a tiempo. Asimismo, estos indicadores son fundamentales para el control y la asignación adecuada de recursos, aspectos críticos para el éxito de cualquier proyecto. Por lo tanto, es esencial que se implementen mecanismos de monitoreo que aseguren que los indicadores sean precisos y útiles en la gestión de los proyectos de infraestructura.

Factores de incumplimiento del programa Madrid Crece con infraestructura social de la alcaldía de Madrid desde una perspectiva de planeación estratégica para mejorar el resultado de las metas de infraestructura social en los próximos proyectos.

Al abordar la problemática desde la perspectiva de la planeación estratégica, se identificaron los siguientes hallazgos a partir de los cuestionamientos propuestos y la teoría vislumbrada en la construcción del marco teórico en donde en donde la planeación estratégica pública es un proceso esencial para que las organizaciones gubernamentales y públicas puedan alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo, respondiendo de manera eficaz a las necesidades de la sociedad; cabe recordar que en este proceso se deben priorizar recursos anticipar desafíos y mejorar la efectividad de las políticas públicas.

A la luz de esta categoría de análisis encontramos los siguientes factores que influyeron en el incumplimiento del programa de infraestructura:

Tabla 3 Hallazgos categoría planeación estratégica

CATEGORIAS DE ANALISIS	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	HALLAZGOS
Planeación estratégica	Planeación	Misión, visión, valores y objetivos	El establecimiento y alineación de los valores organizacionales con los proyectos no es un factor de incumplimiento dada la acogida de estos en la planeación de los proyectos
		Optimización de procesos	Se encontró con que la optimización de los procesos es un factor clave para el cumplimiento de metas del programa de infraestructura y se es algo que actualmente se aplica en la Alcaldía

	Estrategia	Diagnóstico de necesidades	Los funcionarios consideran relevante el diagnostico de necesidades de la ciudadanía para la formulación de los proyectos de infraestructura; no obstante, se desestimaron en parte del proceso.
		Asignación de tareas	Se evidenció un factor de incumplimiento fue la falta de consideración los riesgos inherentes para cada tarea, lo cual indica falta de formulación de controles para mitigar la materialización de los riesgos
			Otro factor de incumplimiento alude a la inadecuada asignación de presupuesto a los proyectos
	Toma de decisiones	Análisis de datos	Se observó la falta de toma de decisiones basada en estadísticas y análisis de datos constituyendo otro factor de incumplimiento del programa de infraestructura.
	Mejoramiento continuo	Seguimiento y evaluación	La autoevaluación de las actividades por parte de los funcionarios fue un factor crucial para generar acciones correctivas ante las desviaciones detectadas, lo que habría permitido alcanzar las metas. Sin embargo, al no llevarse a cabo, influyó en el incumplimiento de dichas metas.
			Otro factor que contribuyó al incumplimiento fue la falta de planes de contingencia para corregir las desviaciones de los planes formulados.

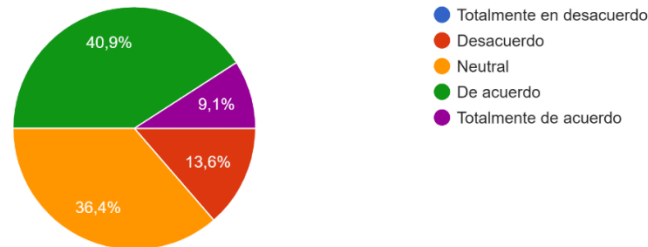
Fuente: creación propia a partir del análisis de los resultados de las encuestas.

A continuación, se detallan los resultados y análisis de cada uno de los cuestionamientos formulados.

Figura 9 Encuesta alineación de los valores institucionales con los proyectos de infraestructura

¿Los objetivos de los proyectos de infraestructura social estaba familiarizados con la misión, visión, valores y objetivos institucionales?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

En el muestreo realizado sobre la percepción de los trabajadores de la institución respecto a la familiaridad con los valores institucionales, se observó que, aunque el 50% de los encuestados está de acuerdo en que estos valores se reflejan en los objetivos de los proyectos, solo un 13.6% expresó su desacuerdo con la alineación de los objetivos de infraestructura a la política institucional.

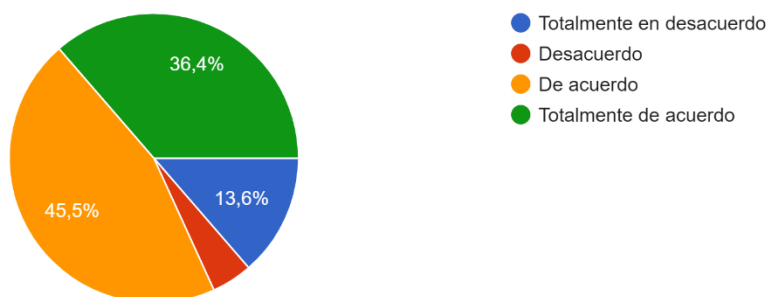
Estos resultados indican que, aunque hay una percepción mayoritaria de que los valores institucionales están presentes, es fundamental fortalecer la comunicación y la integración de estos valores en el desarrollo de los proyectos. Los propósitos organizativos deben constituir un pilar fundamental para la ejecución del plan de acción social, y es esencial que se elaboren estrategias centradas en los valores organizacionales. Esto no solo mejorará la cohesión interna, sino que también potenciará la efectividad en el cumplimiento de las metas establecidas.

Analizando la situación del plan de desarrollo municipal desde la perspectiva de la planeación estratégica, se identificó la estandarización del proceso como un factor clave para la ejecución efectiva de las acciones y la consecución de metas. Con esta premisa en mente, se formuló la siguiente pregunta a los colaboradores:

Figura 10 promoción de la eficacia en los procesos

¿Considera que los procesos estandarizados promueven el desarrollo eficaz y eficiente de los proyectos de infraestructura?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

Los resultados obtenidos muestran que el 81.9% de la muestra está a favor de la estandarización de procesos como un factor fundamental para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente los objetivos de los proyectos de infraestructura propuestos por el municipio. Solo el 18.1% de los encuestados manifestó su desacuerdo con esta premisa.

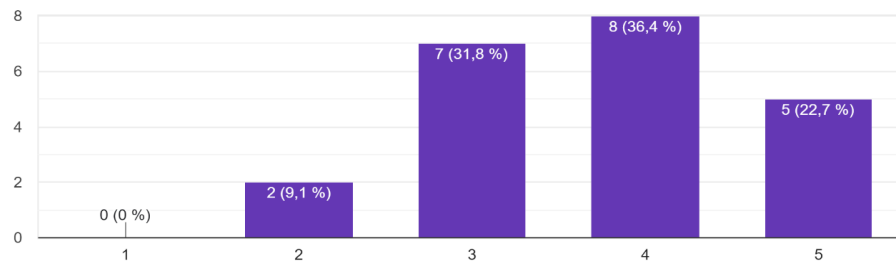
Este amplio apoyo a la estandarización destaca su importancia en la gestión de proyectos, ya que aporta orden y calidad a los procesos involucrados. Al implementar procedimientos estandarizados, se facilita el cumplimiento de metas y se minimizan las desviaciones, lo que es crucial para el éxito de los proyectos de infraestructura. En resumen, fomentar la

estandarización debería ser una prioridad para mejorar la efectividad en la ejecución de los planes de desarrollo municipal.

Continuando con el análisis, y recordando que la base de todo plan de desarrollo es la identificación de las necesidades de la población objetivo, se planteó la pregunta sobre cuán relevante fue la identificación de necesidades para la formulación del programa "Madrid Crece con Infraestructura Social".

Figura 11 Encuesta relevancia en el diagnóstico de las necesidades en proyectos de infraestructura social

Califique de 1 a 5 siendo 5 el de mayor relevancia y 1 el de menor relevancia; el diagnóstico de necesidades de la comunidad para la formulación del programa de infraestructura social
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

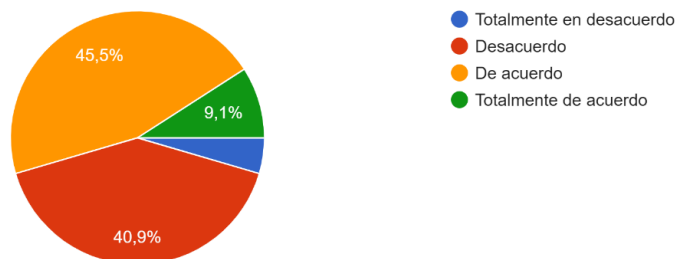
Los resultados obtenidos indican que el 22.7% de la muestra considera muy relevante el diagnóstico de las necesidades para la formulación de proyectos de infraestructura, mientras que el 36.4% lo considera relevante. Un 31.8% lo ve como parcialmente relevante, y solo el 9.1% lo califica como poco relevante.

Estos datos sugieren que es fundamental fomentar la participación activa de las comunidades en el proceso de construcción de los planes de desarrollo municipal. La inclusión de sus aportes no solo enriquece la formulación de proyectos, sino que también permite una priorización más adecuada de las necesidades reales de la población. Al involucrar a la comunidad, se pueden identificar de manera más precisa las áreas que requieren atención y asegurar que los proyectos tengan un impacto significativo en la vida de los ciudadanos. Esto no solo mejora la eficacia de las iniciativas, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de la población hacia los planes de desarrollo.

Figura 12 Encuesta consideración de los riesgos inherentes de los planes de acción municipal

¿Se consideraron los riesgos inherentes de las actividades formuladas en los planes de acción establecidos para cada vigencia del plan de desarrollo?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

Prosiguiendo con los cuestionamientos, se abordó la identificación de riesgos inherentes a las actividades de la administración pública y la percepción sobre su inclusión en la formulación de los planes de acción. Los resultados muestran que solo el 9.1% de la muestra estaba totalmente de acuerdo en que se realizó una identificación efectiva de estos riesgos

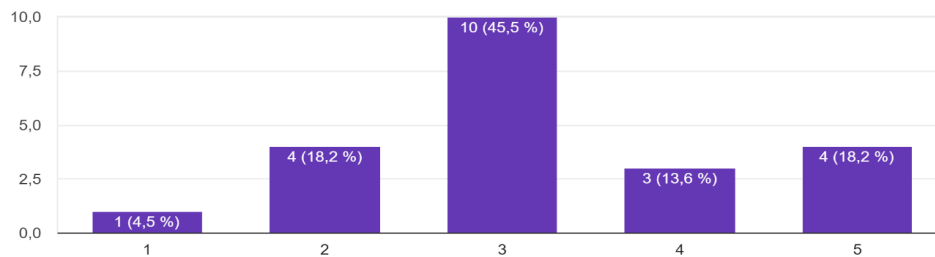
para la propuesta de actividades. El 45.5% estuvo de acuerdo, mientras que un 44.1% indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Esta casi paridad en las respuestas resalta una dualidad en la implementación de controles que permitan mitigar los riesgos identificados. La percepción de que la identificación de riesgos no se realiza de manera adecuada sugiere una necesidad urgente de mejorar este aspecto. Es crucial llevar a cabo una correcta identificación de riesgos una vez que se actualicen y socialicen los procedimientos estandarizados. Esto no solo facilitaría una mejor medición y seguimiento de las actividades, sino que también fortalecería la planeación estratégica, asegurando que se tomen decisiones informadas y se minimicen las desviaciones durante la ejecución de los proyectos.

Otro factor importante, especialmente en la parte financiera, fue la pertinencia de la asignación de presupuesto para los planes de acción. Los resultados revelan que el 45.5% de los encuestados consideró que la asignación había sido buena, mientras que el 13.6% la calificó como muy buena y el 18.2% como excelente. Por otro lado, el 18.2% opinó que la asignación fue regular, y el 4.5% la consideró pésima.

Figura 13 Encuesta consideración de la asignación del presupuesto en el plan de acción

Califique de 1 a 5 siendo 5 la mejor calificación y 1 la calificación más baja, ¿considero pertinente la asignación del presupuesto para cada plan de acción?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

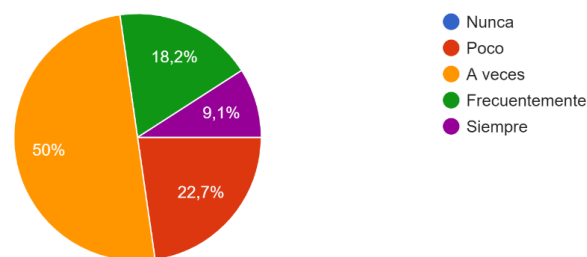
Con estos datos, podemos inferir que, en general, hay una percepción mayoritaria de que la asignación de presupuesto ha sido adecuada, lo que sugiere un respaldo hacia la gestión financiera del programa. Sin embargo, la presencia de un 18.2% que la califica como regular y un 4.5% que la considera pésima indica que aún existen áreas de mejora. Esto sugiere la necesidad de revisar y ajustar los criterios de asignación presupuestaria para garantizar que se alineen mejor con las necesidades de los proyectos y se maximicen los recursos disponibles. Una adecuada asignación presupuestaria es esencial para el éxito de los planes de acción, y abordar estas inquietudes podría mejorar significativamente la efectividad de las iniciativas.

Por otro lado, al abordar la variable de la toma de decisiones basadas en riesgos, se buscó determinar si las estadísticas aportadas por la secretaría de planeación fueron consideradas durante los procesos decisorios.

Figura 14 Encuesta frecuencia de la toma de decisiones en base a indicadores de medición

¿Con qué frecuencia se tomaban decisiones basadas en los indicadores e informes de gestión realizados por la Secretaria de planeación?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

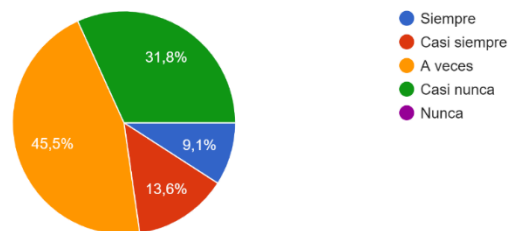
Los resultados muestran una tendencia preocupante en el uso de indicadores para medir el progreso. Un 50% de los funcionarios indicó que los indicadores se utilizaban a veces para la toma de decisiones, mientras que un 22.7% manifestó que se utilizaban pocas veces. Esta situación sugiere que, en el ejercicio de mejoramiento, el control y la relevancia de la información no son puestos en juicio adecuadamente para las decisiones que afectan el avance del proyecto.

Esto resalta la necesidad de fortalecer la cultura de toma de decisiones informadas dentro de la administración pública. Al ignorar o minimizar la importancia de los datos y estadísticas en el proceso decisonal, se corre el riesgo de implementar cambios y estrategias que no estén alineados con las realidades del proyecto. Mejorar la utilización de indicadores

puede ser clave para garantizar que las decisiones se basen en información sólida, lo que, a su vez, favorece el éxito de los proyectos y su alineación con los objetivos establecidos.

Figura 15 Encuesta autoevaluación para correcciones en la ejecución del plan de desarrollo

¿Se conto con una autoevaluación de los procesos para la corrección del plan cada vez que se presentaban desviaciones respecto a lo planeado?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

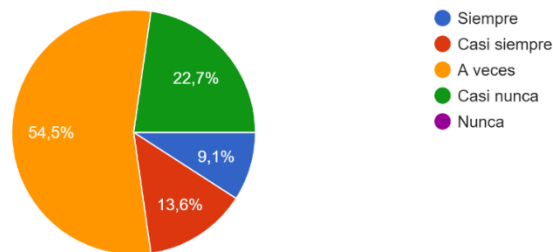
Pasando a la variable de medición y mejora continua, es fundamental realizar evaluaciones para detectar errores en tiempo real y llevar a cabo correcciones efectivas. Los resultados de la encuesta indican, al igual que en la pregunta anterior, una tendencia preocupante hacia un escaso control y evaluación de los procesos. El 45.5% de la muestra considera que solo a veces se realiza una retrospectiva de lo ejecutado para orientar el proyecto según lo planificado. Además, un 31.6% señala que casi nunca se lleva a cabo esta evaluación.

Esto sugiere que las acciones implementadas carecen de un protocolo de control riguroso. La falta de autoevaluación y corrección, que son cruciales para la ejecución efectiva de las estrategias, se deja de lado en gran medida. Con esto, podemos deducir que la ausencia

de un enfoque sistemático hacia la evaluación continua limita la capacidad de la administración para adaptarse y mejorar. Establecer mecanismos de autoevaluación y fomentar una cultura de mejora continua son esenciales para asegurar que los proyectos se mantengan en el camino correcto y logren sus objetivos de manera efectiva.

Figura 16 Encuesta planes de contingencia contemplados en el plan de acción

¿Se contaba con planes de contingencia o subsanación para la ejecución de los planes de acción?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

Dentro del marco de evaluación y control para el mejoramiento continuo, contar con un plan de contingencia es fundamental para afrontar situaciones imprevistas que puedan surgir durante la ejecución de un proyecto. Sin embargo, los resultados reflejan nuevamente una tendencia preocupante hacia una escasa continuidad en este aspecto. El 54.5% de la muestra indicó que a veces se elaboraron planes de contingencia, mientras que un 22.7% de los funcionarios aseguró que casi nunca se contemplaban.

Esto indica que, en general, los planes de acción carecen de un control adecuado ante posibles desviaciones o eventos fortuitos durante la ejecución de los proyectos. La falta de preparación para manejar imprevistos puede comprometer el avance y la efectividad de las

iniciativas. Por lo tanto, es imperativo que se establezcan protocolos claros para la elaboración e implementación de planes de contingencia, asegurando así que la administración pública esté mejor equipada para responder a los desafíos que puedan surgir y mantener el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Factores de incumplimiento desde una perspectiva de valor organizacional del programa Madrid crece con infraestructura social de la alcaldía de Madrid.

Ahora bien, partiendo de la valoración organizacional tal como se define en el marco teórico, como componente crucial para la sustentabilidad y sostenibilidad de una entidad, se abordaron las variables de servicio de atención al usuario, justo a tiempo y calidad de vida del ciudadano que hace hincapié en los pilares de la valoración organizacional pública refiriéndose al proceso mediante el cual se evalúa el impacto y desempeño de la institución pública en relación con sus objetivos, la calidad de sus servicios y su contribución con el bienestar social. Estas variables son esenciales para dilucidar cómo la administración pública responde a las necesidades de la población y cómo se mide el impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. Esta abarca desde la eficiencia y eficacia de la gestión, hasta la equidad, sostenibilidad y legitimidad. Ante esto los hallazgos fueron los siguientes:

Tabla 4 Hallazgos categoría valoración organizacional

CATEGORIAS DE ANALISIS	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	HALLAZGOS
------------------------	----------------	----------------	-----------

Valoración Organizacional	Cultura del justo a tiempo	Entrega de obras sostenibles y sustentables de acuerdo con cronograma	El incumplimiento en la entrega de las obras afectó de manera significativa la satisfacción de la ciudadanía, al no cumplir con las expectativas sobre la cobertura de sus necesidades.
		Cero plazos a contratistas	El principal factor de incumplimiento en las obras de infraestructura, identificado por los contratistas, es la falta de planificación en relación con los tiempos estipulados de entrega.
	Calidad de vida para el ciudadano	Bienestar social	La mayor repercusión en la calidad de vida se dio en el ámbito social.
		Cohesión social	Los grupos sociales más afectados por el incumplimiento en la entrega de obras de infraestructura fueron la primera infancia, los adultos mayores y las personas en condición de discapacidad
	Cultura del servicio al ciudadano	Experiencia de servicio	El incumplimiento afectó significativamente la percepción de la ciudadanía sobre la diligencia de las autoridades.

		Accesibilidad	Un factor de incumplimiento es la falta de accesibilidad a la información referente a los proyectos de infraestructura social
		Transparencia de la información	Otro factor de incumplimiento es la falta de información en tiempo real del desarrollo de las obras de infraestructura social

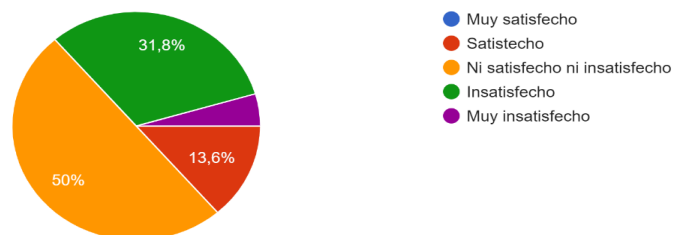
Fuente: creación propia a partir del análisis de los resultados de las encuestas.

A continuación, se detallan los resultados de las encuestas:

Figura 17 Encuesta satisfacción sobres las fechas de entrega de las obras ejecutadas

¿Cuál fue el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto con las fechas de entregas de las obras?

22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

El grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a las fechas de entrega de las obras, según la percepción de los funcionarios, es un aspecto clave en la gestión pública y en

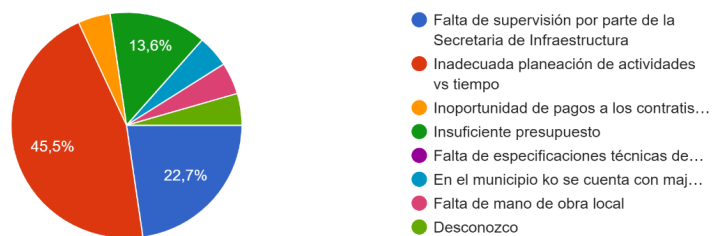
los proyectos de infraestructura. Los resultados de la encuesta revelan una percepción polarizada sobre el cumplimiento de las fechas de entrega.

Un 50% de los encuestados se muestra neutral en su opinión, mientras que un 36.4% expresa insatisfacción (31.8% se considera insatisfecho y 4.6% muy insatisfecho). Esto indica que una parte significativa de la ciudadanía no se siente satisfecha con la puntualidad y efectividad en la entrega de las obras.

La alta proporción de respuestas neutrales y de insatisfacción sugiere que hay una percepción general de que las entregas no están cumpliendo con las expectativas. Esto puede reflejar problemas en la planificación, ejecución y comunicación de los plazos de las obras. Para mejorar la percepción ciudadana, es crucial que la administración pública refuerce sus procesos de gestión, garantizando no solo el cumplimiento de los plazos, sino también la comunicación efectiva de cualquier eventualidad que pueda afectar las fechas de entrega.

Figura 18 Encuesta razones de incumplimiento en la entrega de obras

¿Cuál considera que fue la razón que más influyo en el incumplimiento de la entrega de las obras por parte de los contratistas?
22 respuestas



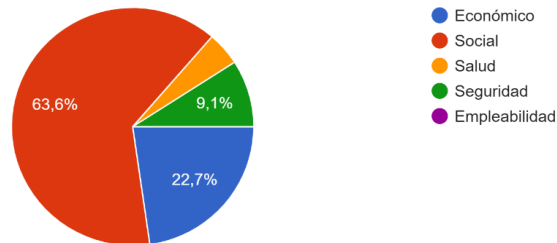
Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

La gestión eficiente de los proyectos de infraestructura es un factor clave en el desarrollo municipal y estatal, ya que impacta directamente en la mejora de servicios y la satisfacción de las necesidades ciudadanas. Tras preguntar a los funcionarios sobre las principales razones que influyeron en el incumplimiento de los plazos de entrega de las obras, se evidenció que un 45.5% atribuyó el problema a una gestión deficiente de los tiempos y actividades, mientras que un 22.7% señaló la falta de supervisión adecuada por parte de las autoridades.

Con esto, podemos deducir que hay una clara necesidad de mejorar la planificación y gestión de los proyectos. La alta proporción de funcionarios que identifica la gestión del tiempo como un problema sugiere que se deben implementar metodologías más efectivas para la programación y seguimiento de actividades. Además, la falta de supervisión resalta la importancia de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo por parte de las autoridades. Para abordar estos desafíos, es esencial establecer procesos más rigurosos de planificación y asignación de recursos, así como fomentar una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas en la ejecución de proyectos. Esto no solo contribuirá a cumplir con los plazos establecidos, sino que también aumentará la confianza de los ciudadanos en la administración pública y su capacidad para responder a sus necesidades de manera efectiva.

Figura 19 Encuesta afectación de la calidad de vida por retraso de entrega de las obras

¿Cuál fue la afectación en cuanto a calidad de vida de los madrileños con las obras no entregadas?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

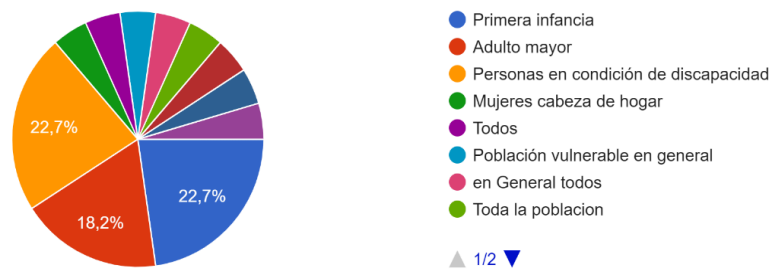
Las obras no solo impactan el desarrollo urbano, sino también la calidad de vida de los ciudadanos, y su entrega puntual es crucial para evitar efectos negativos significativos en la vida cotidiana de los habitantes. Según la percepción de los funcionarios, el principal impacto de los retrasos en la entrega de obras es de naturaleza social, con un 63.6% de las respuestas indicando que la falta de cumplimiento de plazos ha afectado las dinámicas comunitarias y la calidad de vida de las personas.

Además, el impacto económico generado por los retrasos se identifica con un 22.7%, lo que subraya otra área importante de afectación. Los atrasos en obras públicas suelen conllevar costos adicionales para el presupuesto municipal y para los ciudadanos, ya sea por la necesidad de realizar reparaciones temporales, el aumento en los costos de construcción o la pérdida de oportunidades de desarrollo económico en áreas que carecen de infraestructura adecuada.

Esto indica que es fundamental no solo mejorar la gestión y planificación de los proyectos de infraestructura, sino también considerar el impacto social y económico que estos tienen en la comunidad. La administración pública debe priorizar la entrega oportuna de obras para asegurar que los beneficios se traduzcan en mejoras tangibles en la vida de los ciudadanos, promoviendo así un desarrollo urbano más equilibrado y sostenible. Implementar medidas que minimicen los retrasos y fortalezcan la comunicación con la comunidad también será clave para mitigar los efectos negativos y fomentar una mayor confianza en las instituciones.

Figura 20 Encuesta grupos sociales con mayor afectación

¿Qué grupo poblacional considera que tuvo una mayor afectación?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

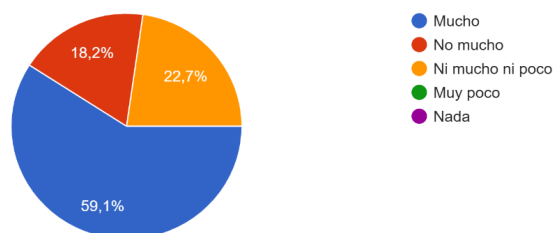
El retraso en las obras de infraestructura afecta a los madrileños de manera desigual, con grupos vulnerables como las personas con discapacidades (22.7%), los niños pequeños (22.7%) y los adultos mayores (18.2%) siendo los más impactados. Aunque todos los grupos enfrentan afectaciones, los mencionados experimentan las consecuencias de manera más crítica, lo que resalta su situación de vulnerabilidad.

Con esto se deduce que es esencial implementar estrategias específicas que aborden las necesidades de estos grupos durante la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura. La falta de seguimiento adecuado en la ejecución de las obras puede agravar las dificultades que enfrentan estos sectores, lo que pone de manifiesto la necesidad de priorizar el desarrollo social e inclusión en las políticas públicas.

Por lo tanto, es fundamental que la administración pública no solo cumpla con los plazos de entrega, sino que también asegure que las obras consideren la accesibilidad y el bienestar de los grupos más vulnerables. Esto no solo mejorará su calidad de vida, sino que también fomentará una mayor equidad social y cohesionará a la comunidad. Establecer mecanismos de monitoreo que incluyan la perspectiva de género y la inclusión social puede ser clave para garantizar que todos los ciudadanos se beneficien de manera justa de las inversiones en infraestructura.

Figura 21 Encuesta percepción actual de la administración por incumplimiento en la ejecución de las obras de infraestructura social

¿Que tanto cree usted que el incumplimiento en la ejecución de las obras de infraestructura social afecto la percepción de la diligencia y administración municipal?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

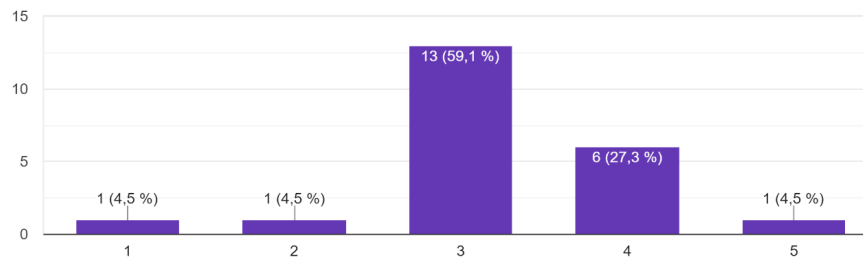
Con respecto a la valoración institucional, los resultados indican que una mayoría significativa de los funcionarios siente que la falta de cumplimiento en las obras de infraestructura social impacta fuertemente su percepción sobre la diligencia y administración municipal. Esto refleja no solo una desconfianza, sino también una alta expectativa hacia los gobiernos locales en la ejecución de proyectos que son visibles y esenciales para la comunidad.

El hecho de que el 59.1% de los encuestados considere que el incumplimiento en estas obras les ha afectado mucho, mientras que solo un pequeño porcentaje tiene una percepción baja o neutral de afectación, sugiere que los parámetros establecidos en la planeación no han sido efectivos para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Se concluye que es imperativo que la administración municipal revise y ajuste sus procesos de planificación y ejecución de proyectos de infraestructura. Es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación más rigurosos que permitan identificar desviaciones a tiempo y implementar correcciones. Además, mejorar la comunicación con la ciudadanía y garantizar la transparencia en la gestión puede ayudar a reconstruir la confianza en las instituciones locales y a asegurar que los proyectos cumplan con los objetivos esperados, promoviendo así una mayor satisfacción ciudadana.

Figura 22 Encuesta calificación sobre accesibilidad a servicios de participación en el plan de desarrollo para la infraestructura social

En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil, ¿Qué tan fácil es acceder a servicios, ya sea físicamente (ubicaciones, horarios) o digitalmen...fructo de la infraestructura social del municipio?
22 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

Los funcionarios midieron la facilidad con la que los ciudadanos acceden a los servicios en su municipio, tanto de manera física como digital, a partir de la infraestructura social disponible. Según la escala de calificación, la mayoría de los encuestados (59.1%) calificó el acceso a los servicios con un 3, lo que refleja una percepción moderada. Además, un 27.3% considera que el acceso es relativamente fácil, mientras que un 9% indica que enfrenta dificultades.

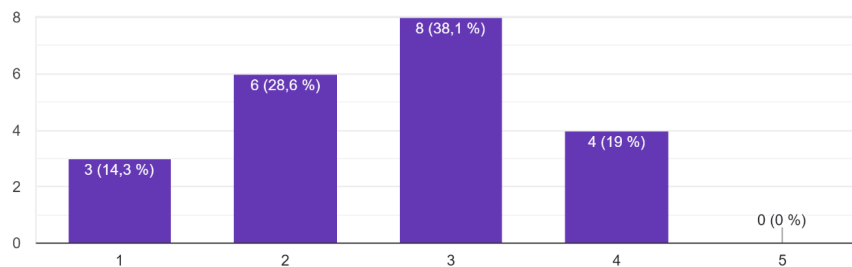
Esto sugiere que, aunque la mayoría de los ciudadanos percibe el acceso a los servicios como moderadamente fácil, aún existen brechas que impiden un acceso más equitativo y eficiente, especialmente en áreas más alejadas o menos desarrolladas. Se concluye que es necesario que la administración municipal identifique y aborde estas brechas en la infraestructura y en el acceso a los servicios. Mejorar la conectividad y la infraestructura en las zonas más vulnerables podría incrementar la satisfacción ciudadana y asegurar que todos los habitantes tengan un acceso equitativo a los servicios esenciales.

Además, la implementación de estrategias que fortalezcan tanto el acceso físico como digital podría mejorar significativamente la experiencia del usuario y fomentar una mayor inclusión social.

Figura 23 Encuesta accesibilidad a información sobre avances de proyectos de infraestructura social

En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil, ¿Qué tan fácil es acceder a la información en tiempo real de los proyectos de infraestructura social?

21 respuestas



Fuente: creación propia según encuestas aplicadas

La encuesta revela que el acceso a la información en tiempo real sobre los proyectos de infraestructura social es limitado. Aunque la mayoría de los funcionarios considera que los ciudadanos pueden acceder fácilmente a esta información, un 43.9% opina que es complicado, y un 38.1% no tiene una percepción clara, ya sea positiva o negativa. Solo el 19% considera que el acceso es fácil, lo que pone de manifiesto la necesidad de mejorar los mecanismos para acceder a dicha información.

Esto sugiere que las plataformas actuales pueden no ser las más accesibles o efectivas, lo que obstaculiza la transparencia en la difusión de datos sobre los proyectos. Se concluye

que es fundamental implementar soluciones más intuitivas y accesibles para que los ciudadanos puedan obtener información de manera más sencilla y eficiente. Mejorar la transparencia y el acceso a la información no solo fortalecerá la confianza en la administración pública, sino que también permitirá a los ciudadanos estar mejor informados y participar de manera más activa en el seguimiento de los proyectos que impactan su comunidad.

Propuesta de estrategias de mejora para el cumplimiento de metas del programa de infraestructura de Madrid desde una perspectiva de Gestión Pública, Planeación estratégica y Valor organizacional.

Conforme con lo evidenciado durante la evaluación se procede a proponer las siguientes estrategias que se centran en mejorar el cumplimiento de las metas de los futuros programa de infraestructura mediante una gestión más eficiente, una planeación más precisa y la maximización del valor tanto para la organización como para la sociedad. La clave estuvo en establecer un marco de acción flexible pero controlado, donde los avances fueran medibles, los riesgos gestionables, y el impacto social y organizacional sea positivo.

1. Gestión Pública

Este enfoque se centra en la optimización de los recursos públicos, la transparencia y la eficiencia en la administración de los programas conforme lo establecido en el marco teórico.

Estrategias:

- Fortalecer los mecanismos de control y rendición de cuentas: Crear un sistema de monitoreo y evaluación continuo que permita el seguimiento del progreso en tiempo real de las metas de infraestructura. Esto garantizará la transparencia y permitirá ajustes oportunos.
- Capacitación continua del personal: Desarrollar programas de formación para los funcionarios públicos encargados de la implementación, mejorando sus habilidades en la administración de proyectos y manejo de recursos.
- Fomentar la participación ciudadana y la colaboración interinstitucional: Establecer mecanismos de consulta y retroalimentación con los ciudadanos y otros actores clave (empresas, ONGs, etc.) para generar confianza y asegurar que las metas respondan a las necesidades reales de la población.
- Implementar incentivos basados en el rendimiento: Crear un sistema que premie a los equipos y entidades que logren hitos clave dentro de los plazos establecidos, fomentando así una cultura de eficiencia y cumplimiento.

2. Planeación Estratégica

La planeación estratégica, como ya se había mencionado, permite anticipar desafíos y alinear los recursos y esfuerzos hacia la consecución de los objetivos del programa.

Estrategias:

- Definir indicadores de desempeño claros y medibles: Crear un conjunto de KPIs (indicadores clave de desempeño) para cada meta del programa, permitiendo que se mida de manera clara el progreso hacia el cumplimiento de las metas de infraestructura.

- Asignación estratégica de recursos: Asegurarse de que los recursos financieros, humanos y materiales se asignen de acuerdo con las prioridades más urgentes y estratégicas del programa.
- Desarrollo de escenarios y gestión de riesgos: Implementar un sistema de análisis de riesgos que permita anticipar desafíos (como retrasos o sobrecostos) y diseñar respuestas proactivas. Simular escenarios posibles (optimista, pesimista, intermedio) ayudará a ajustar planes de acción rápidamente cuando se enfrenten imprevistos.
- Revisión periódica de los objetivos y planes: Programar evaluaciones trimestrales o semestrales para analizar los avances y hacer ajustes en las estrategias en caso de desviaciones en el cronograma o presupuesto.

3. Valor Organizacional

El valor organizacional se refiere a cómo el programa contribuye al fortalecimiento de las capacidades y la reputación del gobierno o entidad que lo implementa, así como a la generación de valor para la sociedad, según se estableció en el marco teórico.

Estrategias:

- Incorporar innovación en los procesos: Fomentar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras que mejoren la eficiencia en la ejecución de los proyectos de infraestructura. Ejemplo: utilizar BIM (Building Information Modeling) para mejorar la planificación y ejecución de proyectos.

- **Gestión del conocimiento:** Crear una base de datos o repositorio de experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas, para que se puedan replicar soluciones exitosas en futuros proyectos de infraestructura.
- **Mejorar la percepción pública y la comunicación de avances:** Desarrollar una estrategia de comunicación sólida que informe a la ciudadanía sobre los avances del programa, generando confianza y aumentando el valor percibido de las obras realizadas.
- **Fomentar la sostenibilidad y el impacto social:** Integrar principios de sostenibilidad en los proyectos de infraestructura (uso eficiente de recursos, reducción de la huella ambiental) y asegurar que las obras generen beneficios tangibles para las comunidades locales, lo cual aumentará el valor social y el apoyo público hacia el programa.

4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conforme a lo analizado y evidenciado se puede indicar lo siguiente, agrupado por categorías y subcategorías conforme al instrumento de investigación:

Conclusiones

Gestión pública: Parámetros legales

- **Deficiencias en Planeación:** La mala planeación del cronograma se identificó como el factor principal que impidió el cumplimiento de las metas del programa "Madrid Crece con Infraestructura Social", lo que sugiere la necesidad de una revisión exhaustiva de los procesos de planificación.

Gestión Pública: Administración pública

- **Recursos Insuficientes:** La falta de recursos económicos y la priorización de otros proyectos evidencian una deficiente asignación de presupuesto y atención. Esto resalta la necesidad de una mejor gestión financiera y priorización de proyectos esenciales.

Gestión pública: Plan de desarrollo municipal

- **Conocimiento y Aplicación de Políticas:** Un alto porcentaje de los encuestados no conocía ni aplicaba las políticas públicas relevantes, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de objetivos. Esto indica una falta de capacitación y comunicación en torno a estas políticas.

Gestión pública: Presupuesto público

- **Inadecuada Gestión Presupuestaria:** Las debilidades en las etapas de programación, formulación y ejecución del presupuesto revelan un incumplimiento de principios fundamentales que son cruciales para la gestión eficiente de proyectos.
- **Asignación Presupuestaria:** La mayoría considera adecuada la asignación de presupuesto, aunque un porcentaje significativo la califica de regular o mala. Esto indica la necesidad de revisar los criterios de asignación para maximizar la efectividad de los recursos.

Gestión pública: Control de gestión

- **Monitoreo y Evaluación:** La percepción de la probabilidad de que los indicadores reflejen la realidad sugiere que hay oportunidades para mejorar los mecanismos de control y seguimiento durante la ejecución de los proyectos.

Planeación estratégica: Planeación

1. **Percepción de Valores Institucionales:** Aunque el 50% de los trabajadores perciben que los valores institucionales se reflejan en los objetivos de los proyectos, es esencial mejorar la comunicación y la integración de estos valores para fortalecer la cohesión interna y la efectividad de los proyectos.
2. **Estandarización de Procesos:** La amplia mayoría (81.9%) apoya la estandarización de procesos como clave para una ejecución eficaz. Esto sugiere que la optimización y actualización de procedimientos estandarizados puede mejorar significativamente la gestión de proyectos de infraestructura.

Planeación estratégica: Estrategia

- **Identificación de Necesidades:** La relevancia en la identificación de necesidades de la comunidad es reconocida, pero se debe fomentar una mayor participación ciudadana en la formulación de proyectos, asegurando que se aborden las verdaderas prioridades de la población.
- **Identificación de Riesgos:** La percepción de que la identificación de riesgos es deficiente (solo el 9.1% está totalmente de acuerdo) resalta la necesidad de implementar controles más efectivos para mitigar riesgos en la planificación estratégica.

Planeación estratégica: Toma de decisiones

- **Toma de Decisiones Basadas en Datos:** La baja utilización de indicadores para la toma de decisiones (50% las usa a veces) sugiere que es necesario fortalecer la cultura de decisiones informadas en la administración pública, priorizando el uso de datos en la gestión de proyectos.

Planeación estratégica: Mejoramiento continuo

- **Autoevaluación y Mejora Continua:** La falta de autoevaluación sistemática (45.5% solo a veces evalúa) limita la capacidad de adaptación y mejora, lo que debe ser abordado para garantizar el cumplimiento de objetivos de manera efectiva.
- **Planes de Contingencia:** La escasa elaboración de planes de contingencia (54.5% a veces) pone en riesgo la ejecución de proyectos frente a imprevistos. Es crucial establecer protocolos claros para garantizar la capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

Valoración organizacional: Cultura del justo a tiempo

- **Gestión de Proyectos:** Un 45.5% de los funcionarios señala que la gestión deficiente de tiempos y actividades es la principal razón de incumplimiento. Esto destaca la necesidad de mejorar la planificación y establecer un seguimiento riguroso.

Valoración organizacional: Calidad de vida para el ciudadano

- **Impacto Social y Económico:** Los retrasos en las obras afectan principalmente a las dinámicas comunitarias y la calidad de vida de los ciudadanos. Un 63.6%

de los funcionarios reconoce que estos retrasos tienen un impacto social significativo, lo que resalta la importancia de la entrega oportuna.

- **Desigualdad en el Impacto:** Grupos vulnerables como personas con discapacidades, niños y adultos mayores son los más afectados por los retrasos en las obras. Esto subraya la necesidad de priorizar la accesibilidad y el bienestar de estos grupos en la planificación de proyectos.

Valoración organizacional: Cultura del servicio al ciudadano

- **Satisfacción Ciudadana:** La percepción sobre el cumplimiento de fechas de entrega de obras es polarizada, con un 36.4% de insatisfacción. Esto indica que muchos ciudadanos no están satisfechos con la puntualidad de las obras, sugiriendo problemas en la planificación y ejecución.
- **Percepción de la Diligencia Institucional:** Un 59.1% de los funcionarios cree que el incumplimiento en obras afecta negativamente la percepción de la administración municipal, lo que indica una desconfianza general hacia la institución.
- **Acceso a Servicios:** Aunque la mayoría de los funcionarios califica el acceso a servicios como moderadamente fácil, aún existen brechas significativas que dificultan el acceso equitativo, especialmente en áreas vulnerables.
- **Acceso a la Información:** Existe una percepción de que el acceso a información sobre proyectos de infraestructura es complicado para los ciudadanos. Esto indica la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación y transparencia.

Recomendaciones

- **Mejorar la Planeación:** Implementar un proceso de planificación más riguroso que contemple todos los factores internos y externos, asegurando plazos realistas y adecuadamente evaluados.
 -
- **Ajustar la Asignación de Recursos:** Desarrollar un marco de priorización que asegure que los recursos se dirijan a los proyectos más críticos para la comunidad, evitando el descuido de iniciativas vitales.
- **Capacitación y Comunicación:** Fortalecer las estrategias de difusión y capacitación sobre políticas públicas, asegurando que el personal involucrado tenga el conocimiento y herramientas necesarias para su correcta aplicación.
 -
- **Fortalecer la Gestión Presupuestaria:** Establecer procedimientos claros para la formulación y ejecución del presupuesto, así como mecanismos de monitoreo que permitan realizar ajustes necesarios durante el ciclo del proyecto.
-
- **Implementar Indicadores Efectivos:** Desarrollar y validar indicadores de control que sean precisos y reflejen la realidad del avance de los proyectos. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente para garantizar su eficacia.
- **Monitoreo Continuo:** Instituir un sistema de seguimiento y evaluación que permita detectar desviaciones a tiempo y realizar intervenciones efectivas, mejorando así el rendimiento y la transparencia de la gestión pública.

- **Fortalecer la Comunicación de Valores:** Implementar programas de capacitación y comunicación que refuercen la integración de los valores institucionales en el desarrollo de proyectos.
- **Fortalecer la Estandarización:** Actualizar y aplicar los procedimientos estandarizados para todos los procesos de gestión de proyectos, asegurando un enfoque ordenado y de calidad.
- **Involucrar a la Comunidad:** Establecer mecanismos efectivos para la participación de la comunidad en la identificación de necesidades y formulación de proyectos, asegurando que se reflejen sus prioridades.
- **Mejorar la Identificación de Riesgos:** Establecer procedimientos para la identificación y gestión de riesgos en la planificación estratégica, asegurando un seguimiento adecuado y la implementación de controles.
- **Revisar la Asignación Presupuestaria:** Realizar una revisión exhaustiva de los criterios de asignación de recursos, asegurando que se alineen con las necesidades de los proyectos y maximicen la efectividad.
- **Promover Decisiones Basadas en Datos:** Fomentar una cultura de toma de decisiones informadas mediante la capacitación en el uso de indicadores y datos relevantes para la gestión de proyectos.

- **Implementar Mecanismos de Autoevaluación:** Establecer protocolos para la autoevaluación continua de proyectos, permitiendo la detección temprana de errores y ajustes necesarios.
- **Desarrollar Protocolos de Contingencia:** Crear y socializar planes de contingencia para enfrentar imprevistos, garantizando que la administración pública esté preparada para cualquier eventualidad durante la ejecución de proyectos.
- **Mejorar la Planificación y Gestión de Proyectos:** Implementar metodologías efectivas para la programación y seguimiento de actividades, así como fortalecer los mecanismos de supervisión.
- **Fomentar la Transparencia:** Desarrollar canales de comunicación más eficaces que mantengan a los ciudadanos informados sobre los plazos y avances de las obras, garantizando una comunicación proactiva sobre cualquier eventualidad.
- **Priorizar el Impacto Social:** Implementar estrategias que consideren el impacto social y económico de los retrasos en la entrega de obras, asegurando que las decisiones reflejen las necesidades de la comunidad.
- **Atender las Necesidades de Grupos Vulnerables:** Diseñar proyectos de infraestructura que contemplen la accesibilidad y el bienestar de grupos vulnerables, asegurando su inclusión y mejorando su calidad de vida.

- **Reforzar la Cultura de Rendición de Cuentas:** Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan identificar desviaciones y ajustar proyectos en tiempo real, promoviendo una cultura de responsabilidad en la administración pública.
- **Identificar Brechas en el Acceso a Servicios:** Realizar un diagnóstico de las áreas con dificultades de acceso y desarrollar estrategias para mejorar la infraestructura y conectividad, garantizando un acceso equitativo.
- **Optimizar el Acceso a la Información:** Implementar soluciones tecnológicas que faciliten el acceso a información sobre proyectos de infraestructura, asegurando que los ciudadanos puedan consultar datos de manera intuitiva y eficiente.
- **Fortalecer la Participación Ciudadana:** Crear espacios y plataformas que promuevan la participación de los ciudadanos en el seguimiento de proyectos, mejorando la confianza y el compromiso con la administración pública.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abellán, J. (2004). *Poder y Política en Max Weber*. Editorial biblioteca Nueva.

Alzate, L. (2023). *Direccionamiento estratégico en la gestión pública territorial en Colombia: el caso de la gobernación de Antioquia (2020-2023)* [Informe cualitativo]. Universidad Escuela de finanzas, economía y gobierno.

Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. FCE.

Armero, D. (2024). *Análisis de la gestión pública 2014 – 2021 en Colombia: Una revisión a la implementación de las Políticas de Sistemas de Gestión, desde el valor público*. Universidad de la Salle.

Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica.

Becerra Barney, G. (1998). *Empresas públicas: eficiencia y legitimidad*. Editorial CISA.

Bolívar, J., & García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública hacia un estado eficiente* (Ediciones EAN). AlfaomegaColombia.

Bryson, John M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*.

Cabrillo, F., Gómez, J., & Fitzpatrick, S. (2008). *Estrategias para un gobierno eficaz*. Editorial Empresarial.

- Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría* .
Estrategia consultoría SAS.
- Campo, R. (2013). *Gestión de Proyectos*. Ediciones de la U.
- Conthe, J. M. (2010). *La valoración de empresas y el análisis financiero*. Ediciones Gestión 2000.
- Delgado, H. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque metodológico*. Editorial Trillas.
- Fernández, P. (2013). *Valoración de empresas*. Grupo Planeta.
- Función Pública. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Departamento Administrativo de la
Función Pública.
- Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D.(2023). *Conceptos de Administración Estratégica*.
Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliodigital.ugc.edu.co/?il=32928>
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución* (Vol. 2). Alfaomega.
- García, S. D. S. (1997). *La dirección por valores, el cambio más allá de la dirección por objetivos*
(Vol. 3). McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*.
McGrawHill.
- Jaramillo, V. (2023). *La prospectiva como elemento clave de la planeación*. Universidad Militar
Nueva Granada.
- Labatut Serer, J. (2017). *Valoración de empresas: métodos y aplicaciones*. Editorial Pearson.
- León Amórtegui, D. (2016). *FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN
PÚBLICA COLOMBIANA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE*

*CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES CARRERA DE CIENCIA
POLÍTICA.* Universidad Javeriana.

León, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencial del valor y EVA*. Digital Express LTDA.

Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage Learning.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliodigital.ugc.edu.co/?il=3755>

Manrique, A. (2006). *Gerencia y Gestión pública municipal en un estado comunitario* (primera).

Biblioteca jurídica.

Mendoza, J. F. (2007). *Gestión Financiera Pública: elementos para su estudio y aplicación* (Vol.

1). Universidad Externado de Colombia.

MinTic. (2020). *Alcaldía de Madrid*.

<https://www.Madrid-Cundinamarca.Gov.Co/Planes/Plan-de-Desarrollo-Madrid-Crece-Contigo-20202024>.

MinTic. (2024). *Alcaldía de Madrid*.

<https://www.madrid-cundinamarca.gov.co/tema/planes/plan-de-accion>

Ogliastri, E. (2014). *Valoración de Empresas Familiares en América Latina*. Routledge.

Oltra, F. (2008). *Dirección de Organizaciones Públicas*. Universidad Politécnica de Valencia.

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. McGraw-Hill.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliodigital.ugc.edu.co/?il=558>

Perdomo Estrada, J. (2011). *Administración Pública y Empresas del Estado en Colombia*.

Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica Organizacional*. Ecoe Ediciones. Strategic
<https://www-ebooks7-24-com.bibliodigital.ugc.edu.co/?il=5062>
- Poister, Theodore H. (2010). "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance". *Public Administration Review*, 70(1), 246-254.
- Quintero, D., González, A., & Tocaría, D. (2022). *Detrimento patrimonial en el manejo de fondos y recursos públicos*. Unidad de proyección normativa y estudios de regulación financiera.
- Rabotnikof, N. (1989). *Max Weber: Desencanto, política y democracia*. Universidad nacional autónoma de México.
- Ríos, Y. (2023). *Análisis, desarrollo e instrumentación de buenas prácticas de gestión aplicables a la supervisión de proyectos de obra pública y su relación con los involucrados*. Universidad nacional de Colombia.
- Rojas, D. (2017). *Desarrollo de una planeación estratégica financiera y administrativa para la agencia siónica SAS*. Universidad la gran Colombia.
- Trujillo, J. (2023). *Análisis prospectivo visión Villavicencio 2040*. Universidad externado de Colombia.
- Rivero, F. (2016). *Valoración de empresas: teoría y práctica*. Editorial McGraw-Hill.
- Rojas, D., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Ediciones de la U.
- Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2012). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos* (Vol. 1). Ediciones de la U.
- Rozo, E. (1987). *Instituciones políticas y teoría del estado*. Universidad Externado de Colombia.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología mapas estratégicos, índices de gestión; alineamiento, ejecución estratégica*. Panamericana editorial.

Tirado Mejía, Á. (2004). *El Estado y el mercado en América Latina*. Editorial Pontificia
Universidad Javeriana.

Velasco, O. (2007). *Finanzas Públicas Municipales*. Universidad Externado de Colombia.

Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H.(2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com.bibliodigital.ugc.edu.co/?il=18495>

Younes, S. (2008). *Teoría del Estado*. Editora Guadalupe Ltda.