



Evaluación de Implementación de los objetivos 2 y 3 del Acuerdo 052 de 2015 Política Pública de Organizaciones Sociales de Medellín entre 2016 y 2021.

Karen Cardona Quintero

Artículo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Políticas Públicas

Asesor

Omar Alonso Urán Arenas. Sociólogo. Doctor (PhD) en Planeación Urbana y Regional.

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Políticas Públicas
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita	(Cardona Quintero,2022)
Referencia	Cardona Quintero, K. (2024). <i>Evaluación de Implementación de los objetivos 2 y 3 del Acuerdo 052 de 2015 Política Pública de Organizaciones Sociales de Medellín entre 2016 y 2021</i> . [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Políticas Públicas, Cohorte VI.



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Jair Albeiro Osorio Agudelo

Jefe departamento: Esteban López Zapata

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Cuando inicie este proceso académico el abuelo Juancho estaba a mi lado, se sentía orgulloso de verme enfrentar este reto, él comprendía el que muchas veces me ausentara de los espacios familiares, porque tenía que estudiar e ir a leer. En el medio del proceso él se fue, pero en varias conversaciones antes le prometí que terminaría el proceso por él y por mí. Abuelo así mi vida sin ti tenga un antes y un después, esto es por ti y para ti.

Dedico este trabajo a mis abuelos (Lucero y Leónidas; Josefina y Juancho) con profundo afecto y agradecimiento hasta el cielo. Su apoyo, amor, aliento y legado han sido mi fuente de fortaleza a lo largo de este desafiante viaje académico. La disciplina, el amor por el servicio y la ayuda a la comunidad se lo debo a ellos.

A mi papá Fernando Cardona, cuya sabiduría y orientación han iluminado mi camino. Y a mi mamá Ángela Quintero, cuya paciencia y comprensión han sido invaluable, dedico esta tesis como expresión de mi aprecio y gratitud. A Marly y María José gratitud y agradecimientos siempre, por creer en mí y acompañarme.

A mi familia (tíos, tías, primos y primas) mi otro gran apoyo son fuente inagotable de amor y acompañamiento. A mis amigas y amigos, cuya amistad ha sido mi refugio en los momentos difíciles, han sido un sostén de escucha, apoyo, les dedico este trabajo a cada uno con todo mi corazón.

Que este logro sea un tributo a quienes han sido mi inspiración constante. Gracias por ser parte fundamental de este viaje. A cada uno de ellos gracias, por creer siempre en mí y en este proceso.

Con amor y gratitud,
Karen Cardona Quintero

Agradecimientos

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización de esta tesis de maestría. En primer lugar, quiero agradecer a mi asesor Omar Uran, por su orientación experta y apoyo constante durante todo el proceso de investigación.

A la Universidad de Antioquia, por ser parte fundamental del proceso de formación y por cada uno de los valores y aprendizajes adquiridos en el camino.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a los representantes de las Organizaciones Sociales que participaron en el proceso de la investigación, a la Alcaldía de Medellín que por medio de sus funcionarios y contratistas suministraron la información necesaria y el conocimiento para esta investigación.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la generosidad, orientación y apoyo de todas estas personas e instituciones, a quienes estoy profundamente agradecida.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Marco teórico	14
Metodología	23
Resultados	32
Discusión.....	45
Conclusiones – recomendaciones.....	52
Referencias	56

Lista de tablas

Tabla 1. Revisión de literatura científica.....	10
Tabla 2. Resultados más relevantes revisión bibliográfica	11
Tabla 3. Categorías de análisis de investigación.	19
Tabla 4. Categorías, criterios y preguntas de la investigación.	26
Tabla 5. Categorías, criterios y preguntas de la investigación.	27
Tabla 9. Criterios de evaluación NATO.....	29
Tabla 6. Resultados del objetivo 1 de la investigación.	32
Tabla 7. Resultados del objetivo 2 de la investigación	40
Tabla 8. Resultados del objetivo 3 de la investigación.	42
Tabla 9. Criterios de evaluación NATO.....	46

Lista de gráficos

Gráfico 1. Definición de políticas públicas.	15
Gráfico 2. Criterios de evaluación en la evaluación de implementación.	25

Resumen

El estudio de las políticas públicas se ha vuelto crucial en el siglo XXI para abordar la complejidad de los problemas en sociedades interconectadas y cambiantes. La participación activa de la sociedad civil en la formulación de políticas promueve la democracia participativa y la gobernanza inclusiva, además de que es una demanda por la garantía de un Derecho Colectivo. Este trabajo busca contribuir a la evaluación de implementación de la política pública de organizaciones sociales de la sociedad civil en Medellín entre 2016 y 2021, centrándose en los objetivos 2 y 3 del Acuerdo 052. Además de examinar el proceso de implementación, analizar las principales acciones de implementación de la política pública y, por último, identificar y tipificar las principales fallas que se pudieron presentar durante la fase implementación de esta política pública.

Para lograr los objetivos de la investigación, se utiliza un enfoque cualitativo y descriptivo, incluyendo entrevistas y análisis documental como técnicas de recolección de información. Los resultados se presentan y se discuten en relación con el marco teórico, el método de análisis de despliegue, los criterios de evaluación y el modelo NATO. Se concluye con hallazgos relevantes y recomendaciones para mejorar la implementación de la política pública, con la cual los tomadores de decisiones, el equipo implementador de la política pública y las organizaciones sociales pueden tener presente para el diseño e implementación de las acciones y de los instrumentos de política como plan estratégico y modelo de seguimiento.

Palabras clave: políticas públicas, organizaciones sociales, evaluación de implementación, fallas de implementación, análisis de despliegue, NATO.

Clasificación JEL: H11, H83, Z13

Abstract

The study of public policies has become crucial in the 21st century to address the complexity of problems in interconnected and changing societies. The active participation of civil society in policy formulation promotes participatory democracy and inclusive governance, in addition to being a demand for the guarantee of a Collective Right. This work seeks to contribute to the evaluation of the implementation of the public policy of social civil society organizations in Medellín between 2016 and 2021, focusing on objectives 2 and 3 of Agreement 052. In addition to examining the implementation process, analyzing the main actions of implementation of the public policy and finally to identify and classify the main failures that could have occurred during the implementation phase of this public policy.

To achieve the research objectives, a qualitative and descriptive approach is used, including interviews and documentary analysis as information collection techniques. The results are presented and discussed in relation to the theoretical framework, the deployment analysis method, the evaluation criteria and the NATO model. It concludes with relevant findings and recommendations to improve the implementation of public policy, with which decision makers, the public policy implementing team and social organizations can keep in mind for the design and implementation of actions and instruments. policy as a strategic plan and monitoring model.

Keywords: public policies, social organizations, implementation evaluation, implementation failures, deployment analysis, NATO.

Classification JEL: H11, H83, Z13

Introducción

La evaluación de políticas públicas se ha vuelto fundamental en las ciencias sociales y en la Ciencia Política del siglo XXI, especialmente para abordar la complejidad de los problemas públicos en sociedades cada vez más interconectadas y cambiantes. En este contexto, la participación activa de la sociedad civil y las organizaciones sociales se ha convertido en un aspecto crucial para promover la democracia participativa y fortalecer la gobernanza inclusiva.

En el caso específico de Medellín, Colombia, el fortalecimiento de las organizaciones sociales¹ ha sido una demanda histórica de la sociedad civil, en el nivel nacional esta demanda se vio gran parte consignada en los Derechos Colectivos integrados en la Constitución política de 1991. La creación de la Política Pública de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en Medellín, establecida mediante el Acuerdo 052 de 2015, representa un intento por abordar esta demanda y mejorar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Donde se analizan como antecedentes Fundación Corona (2005): la evolución de las organizaciones sociales en Medellín refleja la importancia de la participación ciudadana en la construcción de una democracia participativa (1988 – 1997); los cambios institucionales y la inclusión de elementos constitucionales han favorecido el surgimiento y fortalecimiento de estas organizaciones (1998 – 2003); los períodos de debilitamiento y fortalecimiento de las organizaciones sociales están influenciados por factores gubernamentales y contextuales (2004 – 2011), la formulación de la Política Pública de Organizaciones Sociales del Orden Civil² marca un

¹ Las organizaciones sociales integran lo que se ha denominado el tercer sector, el primer sector es el Estado y las institucionales, el segundo sector es las empresas o entidades privadas, el tercer sector está compuesto por organizaciones sociales, ONG, fundaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y la sociedad civil organizada o no (Ayuda en Acción, 2022; Rodríguez, 2005).

² se presentó la modernización administrativa al interior de la administración municipal ya que se creó la Secretaría de Participación Ciudadana y dentro de ella la Subsecretaría de Organizaciones Sociales. Para el año 2013 se retomaron los diálogos con la Federación Antioqueña de ONGs y se organizaron 3 conversatorios con algunas organizaciones federadas, girando este alrededor del tema sobre la pertinencia de una Política pública y su importancia.

Luego en el primer semestre del 2014, estas sesiones de diálogo se extendieron a las comunidades, y utilizando un listado de 1058 organizaciones sociales proporcionado por el equipo, se llevaron a cabo 8 encuentros en igual cantidad de comunas con líderes de estas organizaciones. Durante estos encuentros, se abordaron temas relacionados con la situación actual de las organizaciones, sus desafíos, dificultades, colaboración interorganizacional, y las necesidades que enfrentan, en el marco de la segunda versión de la Feria de las Organizaciones y redes sociales celebrada en julio

hito en el reconocimiento y fortalecimiento de estas organizaciones y el proceso bottom-up en la elaboración de la política subraya la importancia de la participación activa de las organizaciones sociales en la agenda pública (2011 y 2021).

Sin embargo, a pesar de la importancia de esta política pública, ha habido una falta de estudios especializados³ que evalúen su implementación y sus impactos en el período comprendido entre 2016 y 2021, especialmente en relación con los objetivos 2 y 3 delineados en el Acuerdo 052. Esta brecha en la investigación es lo que motiva el presente trabajoⁱ.

Tabla 1. Revisión de literatura científica.

Base de datos Motor de búsqueda	Palabras claves	Filtros aplicados	Resultad os Scholar y Works	Observaciones
lens.org	Title: ("Políticas públicas" AND "Organizaciones Sociales")	Sin filtro	(13)	En una búsqueda más general y solo se encuentra un artículo en que trata la temática, pero no la Política pública en cuestión:
repositorio.unal.edu.co	"Política pública" "Organizaciones Sociales" Medellín "sociedad civil"	Todo el repositorio	(17)	Ninguno de los documentos trata sobre la Política pública de organizaciones sociales de Medellín.
scinapse.io	"Política pública" "Organizaciones Sociales" Medellín	Sin filtro	(11)	Los resultados de trabajos sobre la Política pública de organizaciones sociales de Medellín es nula.
repository.eafit.edu.co	"Organizaciones no gubernamentales" "Política pública" "Organizaciones Sociales" Medellín	Todo el repositorio	(4)	Se encuentra alta pertinencia en un artículo: " <i>Las organizaciones no gubernamentales como actores de gobernanza : análisis de la Política pública de las organizaciones sociales de la sociedad civil en Medellín</i> " Camargo Ceballos, John Jairo 2018.
scite.ai	"Evaluaciones de Implementación" "Acuerdo 052 de 2015" "Política pública" "Organizaciones Sociales" Medellín	Title, Abstract, Keyword	(3)	Solo se encuentra un artículo en que trata la temática, pero no la Política pública en cuestión: " <i>Políticas públicas y gobierno público en Medellín. Estrategias de consolidación del derecho público con perspectiva territorial, 2008-2009</i> "
bibliotecadigital.udea.edu.co	"Evaluaciones de Implementación" "Acuerdo 052 de	Todo el repositorio	(50)	Ninguno de los resultados trata sobre la Política pública de organizaciones sociales de Medellín. Se destaca el texto <i>Participación de la Red de</i>

del 2015, se socializó el borrador o propuesta ante más de 150 líderes de organizaciones de la ciudad (Concejo de Medellín, 2015).

Es así como en noviembre del 2015 se inicia la discusión del proyecto de Acuerdo 352 del mismo año y que después de discutido en primer y segundo debate se aprueba mediante Acuerdo 052 de 2015 y ha sido reglamentado con los Decretos 1086 de 2016 y 0082 de 2018..

³ Se puede establecer que es poca la literatura especializada (ver tabla 1) desarrollada en el tema de evaluación de implementación en relación a las políticas públicas de organizaciones sociales, esto se debe que es una temática relativamente nueva dentro de la agenda pública y las políticas públicas.

2015" "Política pública" "Organizaciones Sociales" Medellín	<i>organizaciones sociales y comunitarias del barrio Bello Oriente en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de Medellín del período 2012-2016, pero no trata sobre la Política pública.</i>
--	---

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Resultados más relevantes revisión bibliográfica

Autores	Tipo	Temáticas	Enfoque	Resultados	Pertenencia
(Camargo Ceballos, 2018)	Tesis de Maestría	Organizaciones no gubernamentales, Política pública, Acuerdo 052 de 2015	Gobernanza	Menciona que la Política pública se constituye en un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones sociales como actores claves para la gestión social y adicionalmente, establece un marco institucionalizado de gobernanza.	Alta
(Ramiro Vélez. 2008)	Artículo	Institucionalidad, Política pública, Medellín, Organización Social, Sistema Político Territorio, Derecho Público.	Políticas públicas y Organizaciones sociales	Antecedente: Indica el estudio que hay una fuerte tendencia a superponer políticas de gobierno sobre políticas públicas y organizaciones sociales.	Media
(Ramiro Vélez. 2008)	Artículo	Políticas derecho gobierno agendas territorio	públicas, público, públicas, políticas, gobierno	Antecedente: investigación desarrollada está enfocada a identificar la lógica interna de funcionamiento del gobierno institucional que en Medellín ha propiciado la aplicación de políticas gubernamentales que asumen el territorio y el poder público como estrategias de articulación formal del Estado municipal y la ciudadanía.	Baja
(Calle, Orlas & Castaño, 2012).	Artículo	Planeación participativa del desarrollo; Comuna 3 Medellín; Barrio Bello Oriente; Políticas públicas; Red barrial; Organización comunitaria	Plan de Desarrollo de Medellín del período 2012-2016	El artículo tiene por objetivo socializar la experiencia vivida a partir de la ejecución del proyecto de intervención "Participación de organizaciones sociales y comunitarias del barrio Bello Oriente en políticas públicas y agenda pública local"	Baja

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de Antioquia, esta investigación se enmarca en el análisis de políticas públicas, específicamente en la evaluación de procesos. La presente investigación se enfoca en abordar esta falta de conocimiento al evaluar

la implementación de la Política Pública de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en Medellín durante el mencionado período, con un énfasis particular en los objetivos 2 y 3 del Acuerdo 052. A través de este estudio, se busca no solo contribuir al proceso de implementación de la política pública, sino también identificar las fallas y aciertos que se han presentado con el método de análisis de despliegue y modelo NATO, así como señalar la escasez de estudios especializados en este tema en la ciudad.

En este sentido, la presente investigación se estructura en varios capítulos que abordan diferentes aspectos del problema. En primer lugar, la introducción donde se integra planteamiento del problema de la investigación donde se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se ha desarrollado la implementación de la Política pública de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en Medellín en el periodo 2016-2021, en los objetivos 2 y 3⁴ planteados en el Acuerdo 052?.

A su vez busca por medio del objetivo general⁵ y los objetivos específicos⁶ trazar una hoja de ruta donde posteriormente, se desarrolla un marco teórico que proporciona el contexto conceptual necesario para comprender el tema en cuestión. Se plantea una hipótesis de trabajo **¿Cuáles son las fallas y aciertos presentadas?** durante el proceso de implementación de la Política pública de Organizaciones Sociales del Orden Civil de Medellín en el periodo de 2016-2021 en los objetivos 2 y 3, según el análisis de despliegue y el modelo NATO⁷ que han afectado

⁴ Objetivo 2: Impulsar el reconocimiento y la visibilización de las organizaciones sociales del municipio de Medellín, por medio de la generación y ampliación de plataformas de participación que posibiliten la incidencia política y la transformación social. Objetivo 3: Generar escenarios y espacios para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, favoreciendo los procesos de formación, gestión, articulación, trabajo en red, intercambio y transferencia de conocimientos y saberes y apoyando las iniciativas de cooperación interorganizacional.

⁵ **Objetivo general de la investigación.** Contribuir al proceso de evaluación de implementación de la Política pública Municipal de organizaciones sociales de la sociedad civil, Medellín en el periodo entre 2016-2021, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052

Objetivos específicos • Examinar el proceso de implementación de la política pública de organizaciones sociales en la ciudad de Medellín en el periodo entre 2016-2021 por parte de la administración municipal, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052.

- Analizar las principales acciones de implementación de la política pública por parte de las organizaciones sociales en la ciudad de Medellín en el periodo entre 2016-2021, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052
- Identificar y tipificar las principales fallas que se pudieron presentar durante la fase implementación de esta política pública.

⁷ La Metodología NATO (Nodalidad, Autoridad, Tesoro, Organización) busca explicar el funcionamiento de la Política pública y comprender los arreglos institucionales, actores involucrados e instrumentos utilizados.

directa o indirectamente la implementación y cumplimiento de los objetivos propuestos por la Política pública.⁸

La metodología utilizada en esta investigación es un estudio de caso descriptivo con un enfoque cualitativo, que incluye métodos y técnicas de investigación como entrevistas semiestructuradas y análisis documental, donde se integran el método de análisis de despliegue, los criterios de evaluación y el modelo NATO. Los resultados obtenidos se presentarán y analizarán en función de los objetivos específicos de la investigación.

Las conclusiones de la investigación ofrecerán una síntesis de los hallazgos relevantes y proporcionarán recomendaciones para mejorar el proceso de implementación de la política pública de organizaciones sociales de la sociedad civil en Medellín, bajo la estructura del modelo NATO.

Es importante destacar que, aunque existen numerosos estudios sobre la evaluación de implementación en general, hay una falta significativa de literatura especializada en relación con las políticas públicas dirigidas a las organizaciones sociales. Esto hace que la presente investigación sea aún más relevante, ya que contribuirá a llenar este vacío de conocimiento y proporcionará información valiosa para los tomadores de decisiones, los académicos y la sociedad en general.

En resumen, esta investigación busca contribuir al proceso de implementación de la Política Pública de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en Medellín, identificando sus aciertos y fallas, y proporcionando conocimiento especializado sobre este tema específico. El beneficio social derivado de este estudio radica en mejorar la comprensión de cómo las políticas públicas afectan la participación de las organizaciones sociales y su relación con el capital social en la ciudad de Medellín.

⁸ Esta hipótesis surge del trabajo previo realizado por la investigadora con organizaciones sociales y su interés por las políticas públicas.

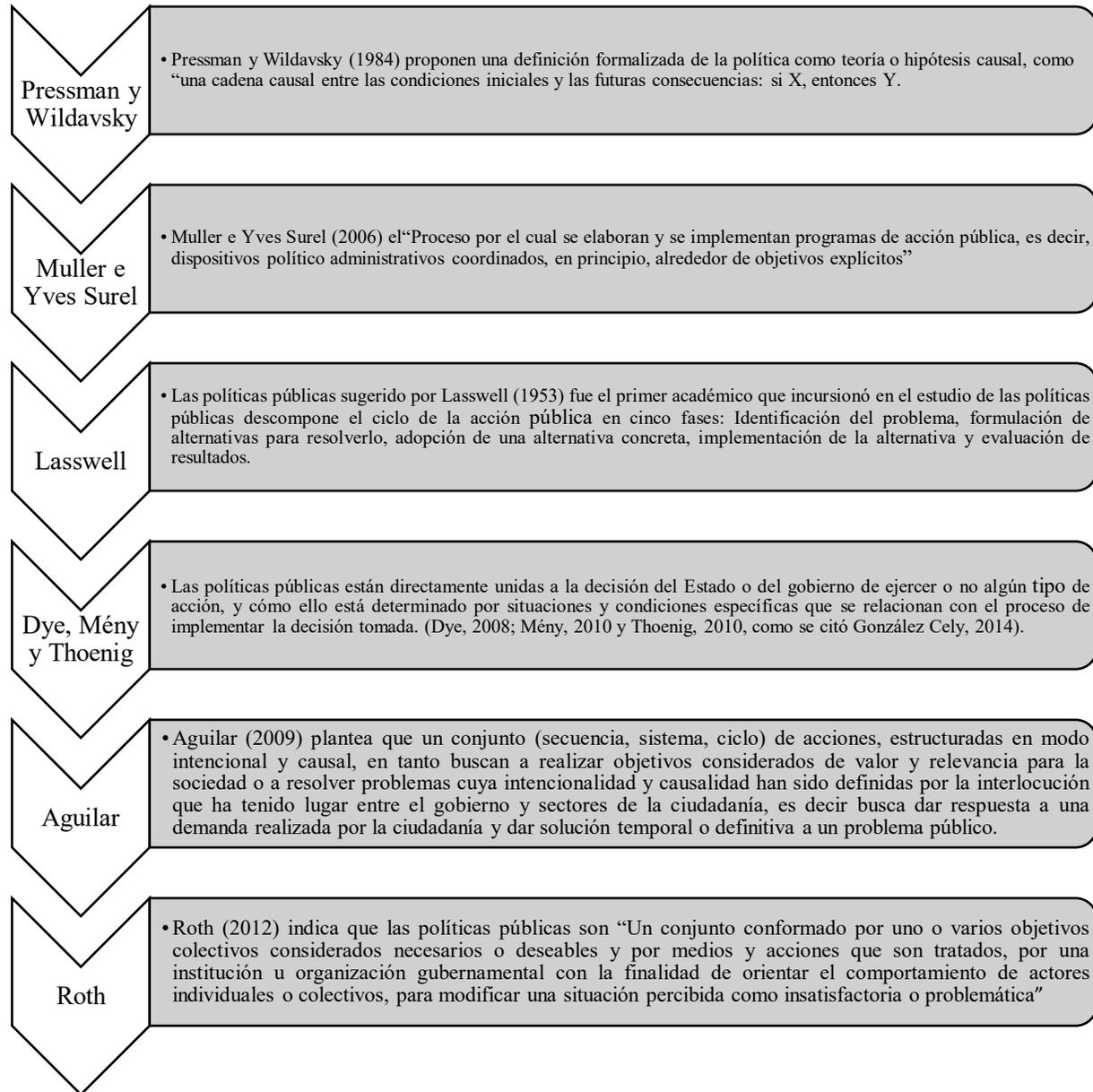
Marco teórico

En esta investigación se consideran conceptos claves; política pública, evaluación de implementación o de proceso en las políticas públicas, organizaciones sociales de la sociedad civil, análisis de despliegue y NATO, porque estos permiten construir el marco categorial y definir la metodología acorde al alcance de esta investigación.

Sobre el concepto de Políticas públicas

Sobre el concepto de políticas públicas se han consolidado diversas definiciones, las políticas públicas se están consolidando como una herramienta básica para el ejercicio académico y práctico de la gestión gubernamental. Actualmente, son la plataforma para implementar planes, programas y proyectos dirigidos a resolver parte de los conflictos sociales existentes. Sin embargo, el concepto se ha debatido bastante debido a la incapacidad de los círculos académicos y de los expertos para crear un consenso y definir qué son, qué hacen y cómo funcionan.

En la **Gráfica 1** se presentan las diversas definiciones conceptuales de políticas públicas.

Gráfico 1. Definición de políticas públicas.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores el ciclo de las políticas públicas planteado por Lasswell (1953), este artículo se centra en la fase de implementación esta comprende, la puesta en marcha de los planes operativos, las actuaciones administrativas (procedimientos), las prestaciones, servicios o instrumentos de fomento económico o no económico, las inversiones, así como los recursos disponibles para la implementación de la Política pública (Rico Callado, 2023).

Luego de que aparecieron los análisis de implementación, aparece el concepto de evaluación. El proceso de evaluación ayuda a determinar si se están logrando los objetivos políticos previstos y si se está aplicando de forma coherente con los objetivos de la política, la evaluación de políticas públicas es un campo analítico y de estudio específico, de continuo crecimiento no solo en el ámbito académico, sino también entre los tomadores de decisiones públicas. Así mismo la evaluación de procesos o de implementación es la que se encarga de estudiar procesos que incluyen (actividades, procedimientos, prestaciones) que se ejecutan para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuesto, tanto en su diseño como en el modo en el que este se implementa. Se trata de emitir un juicio acerca de la capacidad y las estrategias de procesamiento de insumos del sistema.

Sobre las nociones de evaluación de implementación de políticas públicas.

La evaluación de implementación de políticas públicas se define como el proceso evaluativo que pone el foco en ¿cómo se lleva a cabo la implementación? y ¿qué productos están obteniéndose al objeto de conseguir los objetivos planteados por la intervención? En el caso de intervenciones en fase de evaluación intermedia, durante la ejecución de la intervención, la evaluación de implementación puede ser útil para la detección temprana de problemas y errores en la ejecución de las actividades o medidas de despliegue y en los resultados intermedios que puedan influir en la consecución de los objetivos iniciales.

La evaluación de implementación es un tema que se ha desarrollado ampliamente desde Pressman y Wildavsky (1984), y Bardach (1977) como autores clásicos; tuvo un posterior desarrollo desde (Barrett 2004; Howlett et al 2003, citados por Valencia Bonilla, 2017 p 23). Donde se establece que la evaluación de implementación es la que analiza de forma sistemática la dimensión operativa de la acción pública, a través de su despliegue y puesta en práctica mediante actividades y medidas, así como el análisis de los mecanismos internos (de funcionamiento y organización interna) y de los recursos puestos a disposición por las organizaciones encargadas de llevarlas a cabo, con el fin de alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, sobre dicho despliegue y puesta en práctica.

En ese sentido los análisis de implementación, también llamados estudios Top-Down. hacían énfasis en la importancia de las leyes, directrices y lineamientos que orientan la intervención gubernamental, su claridad para evitar la ambigüedad, la capacidad y necesidad de controlar a

decisores e implementadores conforme a los lineamientos previamente establecidos (Casillas et al, 2020). Aquí, se desarrolló también, el concepto de brecha de implementación que dan cuenta de la distancia (a veces abismal) que separa la teoría de la práctica permitiendo realizar unos primeros acercamientos analíticos al por qué fallan las políticas (Roth, 2018).

Pressman y Wildavsky (1984), plantean que el proceso de implementación debe ir acorde al diseño y los objetivos de la política, usualmente al momento de ejecutar el diseño es cuando se evidencia la brecha entre éste y la implementación. Es por esto que, debe prestarse especial atención en la elección de instrumentos de gestión e implementación ya que son relevantes e indispensables el conjunto de estas etapas, las cuales deben ir acorde al contexto donde se pretenda instaurar la política pública. Por su parte Howlett, et al (2006) plantean que la elección de instrumentos debe ser coherente con el diseño y la implementación de las políticas.

De acuerdo con Valencia Bonilla (2017 p. 23), la segunda fase de los estudios de implementación se enfocó en buscar la definición más idónea para describir y analizar los problemas y fracasos en la implementación de políticas públicas. Esto condujo a un debate entre las perspectivas "top-down" y "bottom-up", con la finalidad de elucidar los factores que inciden en la efectividad de la implementación de las políticas públicas.

Valencia Bonilla (2017 p. 23), plantea que, en la tercera generación de estudios, la implementación es vista como la aplicación de las diferentes herramientas de gobierno a través de un proceso de diseño de políticas más o menos consciente e híbrido donde se toma elementos de las dos generaciones anteriores, además se centraron en las relaciones formales e informales que se desenvuelven dentro del subsistema política que incluye a más de la implementación que del diseño (Howlett et al 2009).

Sobre la categoría de Organizaciones Sociales.

Con la llegada del siglo XXI y múltiples procesos de modernidad aparecen nuevas demandas de derechos hacia los Estados los cuales se denominan de tercera y cuarta generación dentro del que se destaca el derecho a participación desde un ámbito grupal por lo cual “Las organizaciones sociales aparecen hoy en el espacio público y su multiplicidad refiere no sólo el interés de ciudadanos y ciudadanas por juntarse para lograr un objetivo común sino también la existencia del derecho de asociación.” (Alcaldía de Medellín, 2011 p. 11).

En lo relacionado con las organizaciones sociales los estudios desarrollados se centran en el análisis como actores que participan dentro del ciclo de las políticas públicas, desde la formulación hasta la evaluación, más no como beneficiarios directos de una Política pública.

Según Álvarez, (2015) a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), como la composición de instituciones como iglesias, sindicatos, escuelas, etc., que dan sustento a la vida social dentro una sociedad, éstas a su vez describen la totalidad de las redes sociales existentes e instituciones que operan de manera independiente del Estado y de los mercados, las cuales poseen diferencias en la significancia de sus roles bien definidos dentro del quehacer social (Walker et al, 2005). La sociedad civil permite no solamente la asignación de roles bien definidos, sino que, de igual manera, genera la cohesión social necesaria para la conformación de una sociedad como fuente de cambio.

La tesis de Maestría planteada por Camargo Ceballos, (2018), desde la gobernanza plantea que las organizaciones no gubernamentales ONG, son actores centrales de la gobernanza para la gestión de las políticas públicas sociales del país y que, desde el diseño institucional de las mismas, el Estado presupone la participación de éstas para lo cual ha establecido marcos jurídicos que institucionalizan este relacionamiento y que evidencian la noción de desarrollo que el Estado imprime sobre las políticas públicas sociales. La política pública de organizaciones sociales de la sociedad civil se constituye en sí misma como un elemento declarativo de la articulación existente entre el Estado y las Organizaciones Sociales. Se establece así, a la luz de los fines constitucionales del Estado, una serie de acciones y líneas estratégicas encaminadas a su fortalecimiento, visibilización, transparencia, sostenibilidad y relacionamiento, entre otros.

Otro planteamiento es el que presenta la Gobernación de Caldas, teniendo en cuenta que las políticas públicas generan un aporte significativo en la resolución de problemas públicos de sectores determinados, y que en el Tercer Sector se presenta un escenario complejo de actuación, resulta relevante que en Colombia solo exista a nivel nacional. En ese orden de ideas, la política pública de las OSC de Caldas, soportada en este ejercicio previo, se convierte en la primera política a nivel departamental en Colombia que, a su vez, pretende ser un referente para la construcción de políticas en otros departamentos, e incluso, llegar a ser una guía de política pública a nivel nacional. El Acuerdo 052 de 2015 define las Organizaciones Sociales del Orden Civil como:

“Es un grupo de personas naturales o jurídicas organizadas para buscar sin ánimo de lucro el bien común, conformando una comunidad territorial, poblacional, temática o de intereses que comparte propósitos y/o necesidades que pasan por una identidad colectiva. Estas organizaciones deben estar domiciliadas o tener como ámbito de acción la ciudad de Medellín. En caso de no tener personería jurídica, deberán contar con un reconocimiento expedido por la dependencia municipal competente según el perfil de la organización” (Acuerdo 052, 2015, Artículo 4).

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica anterior se evidencia que el tema de las Organizaciones Sociales del Orden Civil dentro de la agenda pública es relativamente nuevo, ya que es una demanda de la sociedad por la garantía, acceso y fortalecimientos a la participación dentro de los escenarios de decisión en las administraciones territoriales. Esta demanda los actores busca el fortalecimiento del tercer sector como agentes de cambio, donde se evidencia la necesidad de no solo ser actores consultivos y validadores de las políticas públicas si no como beneficiarios directos de las intervenciones públicas en pro del fortalecimiento las organizaciones sociales para el reconocimiento, visibilización, participación e incidencia política, que lleve a la transformación social y la cooperación interorganizacional.

Para efectos de esta investigación se definen categorías de análisis, las cuales están planteadas dentro de los objetivos 2 y 3 de la política pública , esto lo que permite es tener claridades conceptuales y teóricas sobre que se va entender por cada una de ellas y en la presentación de los resultados Estas categorías se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla 3. *Categorías de análisis de investigación.*

Categoría	Definición
Organizaciones Sociales	“Es un grupo de personas naturales o jurídicas organizadas para buscar sin ánimo de lucro el bien común, conformando una comunidad territorial, poblacional, temática o de intereses que comparte propósitos y/o necesidades que pasan por una identidad colectiva. Estas organizaciones deben estar domiciliadas o tener como ámbito de acción la ciudad de Medellín. En caso de no tener personería jurídica, deberán contar con un reconocimiento expedido por la dependencia municipal competente según el perfil de la organización” (Acuerdo 052, 2015, Artículo 4).

Reconocimiento	Es la distinción que se hace a una organización o red por su incidencia, sostenibilidad, gestión y liderazgo en el territorio (Acuerdo 052, 2015).
Visibilización	Es la consecuencia del fortalecimiento, es donde las organizaciones se valen de su gestión e incidencia en el territorio para ser reconocidas por la ciudadanía (Acuerdo 052, 2015).
Incidencia	Es la consecuencia del fortalecimiento, es donde las organizaciones se valen de su Gestión e incidencia en el territorio para ser reconocidas por la ciudadanía (Acuerdo 052, 2015).
Transformación social	Es la modificación de costumbres y valores por la acción de las organizaciones sociales (Escobar Hoyos, 2016).
Formación	En el ámbito particular del trabajo con organizaciones sociales, la formación se define como la facilitación de procesos teóricos y prácticos destinados a que adquieran y apliquen los conocimientos necesarios. Este enfoque tiene como propósito fortalecer sus procesos organizativos, asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo y, en consecuencia, ampliar su impacto en la comunidad a la que sirven (Acuerdo 052, 2015).
Gestión	Se refiere al proceso de las organizaciones sociales frente al diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas comunitarios (Escobar Hoyos, 2016).
Articulación	Acción de unir o sumar fuerzas, capacidades, conocimientos entre dos o más actores con el fin de lograr un objetivo en común, sin perder la autonomía de cada uno de los que intervienen y que sean sostenibles (Acuerdo 052, 2015).
Trabajo en Red	Consiste en establecimiento y fortalecimiento de relaciones estratégicas entre las organizaciones sociales (Escobar Hoyos, 2016).
Intercambio y transferencia de conocimientos y saberes	Se refiere al proceso cambio y distribución de información de valor de una organización a otra con el propósito de solucionar distintas problemáticas (Escobar Hoyos, 2016).
Cooperación interorganizacional	Se refiere a los acuerdos formales e informales entre las organizaciones sociales mediante los cuales intercambian recursos, información y conocimientos (Escobar Hoyos, 2016).

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Fallas de implementación

Las fallas de implementación como concepto, según Santana (2018), basándose en las perspectivas de Newman (2015), Howlett et al. (2009), Bovens y Hart (2016), y Peters (2015). En este sentido, Newman (2015) incluye en su definición cuatro fenómenos: “fracaso en lograr los objetivos, resultados distributivos negativos, resultados políticos/electorales negativos y la incapacidad para implementar efectivamente una decisión de política”(p. 346). En esta

investigación, se analiza específicamente la falla relacionada con no lograr los objetivos, utilizando un enfoque de implementación tipo top-down.

Se identifican tres fuentes de problemas: fallas del Estado, fallas de gobernanza y fallas de Política pública. Las fallas de gobernanza se dividen en la imposibilidad sistemática de dirección por parte del Estado y la incapacidad de los gobiernos para formular políticas específicas debido a intereses particulares. En este sentido, las fallas de política se definen como la incapacidad de alcanzar metas o reconocer efectos negativos durante la implementación. Existen diversas posturas académicas sobre la implementación y las fallas en las políticas públicas (Peters, 2015, citado en Santana, 2018).

Para llevar a cabo un análisis de una Política pública, es esencial identificar ciertos factores cruciales para su desarrollo adecuado. Entre ellos se incluyen la disponibilidad de recursos, el establecimiento de criterios legislativos, la difusión de información compartida, y la participación de actores y organizaciones políticas. La ausencia de estos elementos podría generar un vacío o brecha en la implementación de la política, lo que significa una separación entre la decisión política y su aplicación práctica. En términos prácticos, se denomina desajuste o fallas de implementación (Roth, 2007).

Hood (2007) define un instrumento como aquel que cumple dos funciones principales: recolectar información y modificar conductas. Para lograrlo, el Estado utiliza cuatro recursos o instrumentos de política denominados NATO (Nodalidad o Información, Autoridad, Tesoro o Presupuesto, y Organización). En este sentido, estas herramientas se detallan de la siguiente manera: (Valencia, 2017 p. 24). (Aguirre 2022, p. 15)

- Nodalidad - información, que implica la capacidad de utilizar y transformar información y conocimiento, por lo tanto hace referencia a la mayor cantidad de información que se debe tener en cuenta al respecto del tema a solucionar, teniendo en cuenta la calidad de lo que se investigue y la veracidad de la misma.
- Autoridad, que se refiere a leyes y reglamentos que legalizan procesos, permitiendo la toma de decisiones y el ejercicio de autoridad sobre la sociedad; es decir debe de contar con un marco legal que as regule .
- Tesoro, que se aborda desde la importancia de una destinación específica de recursos económicos necesarios y disponibles para la implementación de la política

pública, esto con el objetivo de dar cumplimiento a las soluciones planteadas al problema público

- la organización, se refiere a la necesidad de la política pública tener una entidad formal responsable de su diseño, implementación, seguimiento y evaluación, a su vez de la capacidad de llevar a cabo acciones a través de personas o grupos para ejecutar decisiones o tener incidencia.

Por su parte, Howlett et al (2006), utilizan la propuesta de Hood, y agregan las dimensiones “sustantiva y procedimental” al análisis de los instrumentos de política. A partir de esta inclusión, se derivan ocho tipologías de instrumentos. La dimensión sustantiva se refiere a la manera en que cambia o controla la producción y distribución de bienes y servicios en la sociedad, es decir:

“que directamente afectan la producción y distribución de bienes y servicios en la sociedad”; mientras que la dimensión procedimental corresponde a la forma “como la financiación de grupos de interés, la revisión judicial, y otras actividades diseñadas para afectar los procesos políticos y de manera indirecta los resultados políticos” (Howlett et al 2006, p.133).

Esta técnica posibilita la identificación de diversas fuentes de información asociadas a cada dimensión. Por ejemplo, en la dimensión sustantiva, se encuentran predominantemente en informes de labores, reportes, presupuestos, páginas web, entrevistas, organigramas, leyes, decretos, reglamentos, y similares, pertenecientes a instituciones estatales. En cambio, para la dimensión procedimental, se examinan las bases de datos, estadísticas, informes de organizaciones internacionales, no gubernamentales, y otros recursos similares (Howlett et al, 2006).

Metodología

Esta investigación se planteó como un estudio de caso descriptivo con métodos y técnicas de investigación del enfoque cualitativo, que incluye elementos de la metodología análisis de despliegue, a partir de establecer criterios de evaluación en relación a las categorías de análisis establecidas por medio de la aplicación de las técnicas de recolección de información, donde el objetivo principal es contribuir a una evaluación de la implementación de la Política pública de organizaciones sociales en el periodo de 2016 – 2021, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052 de 2015 .

Teniendo en cuenta el planteamiento metodológico, se plantean los siguientes momentos:

Primer momento, revisión documental y bibliografía sobre evaluación de implementación. Diseño y aplicación de Matriz categorial a partir de los criterios de evaluación definidos anteriormente, para la revisión documental, esta se desarrolla con los documentos existentes del proceso de implementación, informes parciales de implementación, caracterización de organizaciones, entre otros. Esta es la información entregada por la Secretaria de Participación Ciudadana del Distrito de Medellín.

Segundo momento, diseño y aplicación de la entrevista **semiestructurada** con actores relevantes durante el proceso de la implementación de la Política pública, se aplican seis entrevistas: dos a representantes de organizaciones sociales, tres a funcionarios que directa o indirectamente han estado en proceso de implementación de la Política pública, y la última a un representante de la academia que ha estado desarrollando investigaciones sobre la Política pública.

Tercer momento, procesamiento y análisis de la información recolectada, donde se determina a partir del análisis de despliegue el tipo de falla que se presenta en el proceso de implementación de la Política pública y los aciertos del proceso.

Cuarto momento, redacción del informe final, elaboración conclusiones y recomendaciones para la implementación de la Política pública y como se pueden mejorar las fallas de implementación que se presentan.

El método

El método de análisis de despliegue en políticas públicas se refiere a un enfoque (Casillas et al, 2020) que busca examinar y comprender cómo se implementan y ejecutan las políticas

públicas en la práctica. Este método se centra en la evaluación de cómo las políticas diseñadas en teoría se traducen en acciones concretas y resultados en el mundo real. El análisis de despliegue implica estudiar cómo se lleva a cabo la implementación de una política, desde la asignación de recursos y la planificación de actividades hasta la interacción con los actores involucrados y la manera en que las personas afectadas por la política la experimentan. Algunos de los aspectos clave que se examinan en este tipo de análisis son:

- Asignación de recursos: Cómo se distribuyen los recursos financieros, humanos y materiales para llevar a cabo la política.
- Estructuras y procesos: La organización interna y los procedimientos que se establecen para ejecutar la política, incluyendo la coordinación entre diferentes agencias gubernamentales o entidades involucradas.
- Interacción con actores: Cómo interactúan y colaboran los diferentes actores, como funcionarios gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas y ciudadanos, en la implementación de la política.
- Adaptación y aprendizaje: Cómo se ajusta la implementación a medida que se recopila información y se obtienen resultados. También incluye la capacidad de aprender de los errores y mejorar la política en función de la retroalimentación.
- Impacto y resultados: Evaluar los efectos de la política en la sociedad, la economía o cualquier otro ámbito relevante, así como comparar los resultados con los objetivos iniciales de la política.
- Barreras y desafíos: Identificar obstáculos y desafíos que surjan durante la implementación y cómo se debe abordar.

Para la aplicación del análisis de despliegue se tiene como base un estudio de caso Alcántara (2008) plantea el cual dentro de la evaluación de las políticas públicas busca profundizar en la comprensión de cómo funcionan las políticas en la práctica, identificar los factores que influyen en su implementación y evaluar su efectividad en términos de logro de objetivos y resultados. Estos estudios pueden proporcionar información valiosa para informar futuras decisiones políticas, mejorar la eficacia de las intervenciones gubernamentales y contribuir al desarrollo de teorías sobre políticas públicas.

Criterios de evaluación

Esta evaluación de implementación por medio estudio de caso toma elementos metodológicos de la Guía de Evaluación de Implementación de políticas públicas desarrollada por el Instituto para la Evaluación de las políticas públicas de España. De esta guía se incluye como elemento de análisis los criterios de evaluación, ya que la evaluación de implementación se desarrollará a partir de un Análisis del Despliegue (Casillas et al, 2020).

Esta Guía de Evaluación de Implementación de Políticas Públicas trata el análisis de los instrumentos programáticos y organizativos del despliegue, los actores relevantes de la intervención, los recursos puestos a disposición de la intervención, los mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas y finalmente los instrumentos de comunicación y difusión (Casillas et al, 2020). Este análisis de despliegue, con los criterios de evaluación presentados en los siguientes párrafos determinan las categorías a tener en cuenta en la aplicación de las técnicas de recolección de información (revisión documental y entrevista). Por lo tanto, son los elementos guías dentro del proceso de evaluación de implementación a las acciones implementadas a partir de los objetivos 2 y 3 del Acuerdo Municipal 052 de 2015 de Medellín. Por lo tanto, esta investigación es un estudio de caso descriptivo en políticas públicas que permite examinar en detalle la implementación de una política pública específica y comprender mejor los factores que contribuyen a su éxito o fracaso.

Gráfico 2. *Criterios de evaluación en la evaluación de implementación.*

Criterios de evaluación en la evaluación de implementación.	
Apropiación	Grado de consenso entre todos los actores, especialmente, los gestores y el grupo objetivo, sobre el desarrollo de la intervención y sus instrumentos de coordinación y participación
Implementación	Forma en que se ha implementado o puesto en práctica una intervención pública
Cobertura	Grado en el que una intervención pública alcanza a una parte o a toda la población objetivo
Coherencia Interna	Adecuación entre las medidas diseñadas e implementadas y los productos y los resultados
Complementariedad	Grado de alineación e integración, ad intra, entre las medidas de la intervención, localizando sinergias o antagonismo y , ad extra entre las medidas y otras medidas o políticas
Coordinación	Grado de adecuación de las relaciones entre gestores, unidades e instituciones que intervienen en el despliegue.
Participación	Grado y forma de participación de los actores durante la implementación de la intervención
Eficacia	Grado en el que la actividad o medidas de despliegue de la intervención están obteniendo productos o resultados intermedios orientados a los objetivos programados, plazos fijos

Participación	Grado y forma en que los actores están involucrados en la intervención
Proporcionalidad	Grado en que las medidas implementadas resultan proporcionales en términos de esfuerzo (organizativos, de recursos, etc.) para lograr los resultados perseguidos.
Sostenibilidad	Valora si las medidas puestas en marcha y sus productos se pueden mantener en el tiempo
Transparencia	Grado de conocimiento y percepción que tienen los actores sobre las medidas adoptadas, así como sobre el proceso de toma de decisiones

Nota. Elaboración propia - Fuente: (Casillas et al, 2020, p. 14)

En tal sentido los criterios de evaluación que plantean Casillas et al (2020), permiten establecer las categorías para desarrollar con las técnicas de recolección de información (revisión documental, encuestas y entrevistas), definir la matriz de evaluación. La guía plantea 11 criterios de evaluación a tener en cuenta dentro de la evaluación de implementación de las políticas públicas para el caso de esta investigación se tendrán de base 9 criterios.

Para el desarrollo metodológico de esta investigación se construyó una relación teórico-práctica entre los objetivos a evaluar, las categorías de análisis previamente definidas en el marco teórico a partir de las definiciones consignadas en los documentos que componen la política pública e informes de implementación de la misma, los criterios de evaluación según el análisis de despliegue y las preguntas a realizar con las dos técnicas de recolección de la información (entrevistas y revisión documental). Estas categorías y criterios para segundo objetivo de la Política pública se muestran en la **Tabla 4** y para el tercer objetivo de la Política pública se evidencian en la **Tabla 5**.

Tabla 4. Categorías, criterios y preguntas de la investigación.

Segundo objetivo de la política pública			
Impulsar el reconocimiento y la visibilización de las organizaciones sociales del municipio de Medellín, por medio de la generación y ampliación de plataformas de participación que posibiliten la incidencia política y la transformación social			
Categorías	Definiciones	Criterios de evaluación	Preguntas
Reconocimiento	Es la distinción que se hace a una organización o red por su incidencia, sostenibilidad, gestión y liderazgo en el territorio (Acuerdo 052, 2015).	Eficacia	¿Qué acciones, actividades, programas y proyectos han desarrollado para el reconocimiento de las organizaciones sociales? ¿Se han puesto en marcha cada una de las medidas implementadas? ¿Cuáles son las barreras y obstáculos detectados en la puesta en marcha de la intervención? ¿Cuáles productos e instrumentos generados por la política han obtenido resultados? ¿En qué grado las medidas adoptadas en la intervención han contribuido a la mejora del problema público?

Visibilización	Es la consecuencia del fortalecimiento, es donde las organizaciones se valen de su Gestión e incidencia en el territorio para ser reconocidas por la ciudadanía (Acuerdo 052, 2015).	Participación	¿Cuál es grado de participación de los actores en la identificación y solución del problema público? ¿Han sido implementado la intervención contando con la participación de los agentes sociales e institucionales pertinentes teniendo en cuenta las sugerencias de los mismos? ¿Cuáles son las barreras y obstáculos detectados en la puesta en marcha de la intervención?
Incidencia	Es una de las vías a través de la cual las organizaciones desde el uso de diferentes instrumentos de planificación proyectan actividades en beneficio de la comunidad y del desarrollo de los territorios (Acuerdo 052, 2015).	Apropiación	¿Cuál es el grado de conocimiento de la intervención y la implicación de los actores interesados? ¿Cuál es el grado de conocimiento de la intervención y la implicación de los actores interesados?
Generación y ampliación (Acceso)	Es la acción y efecto de generar, engendrar, producir y fortalecer la participación ciudadana (Escobar Hoyos, 2016).	Cobertura y Participación	¿Las acciones implementadas por la Política pública han permitido fortalecer el acceso a plataformas de participación? ¿Qué plataformas? ¿Cuáles son los beneficios o contras de tener el sistema de ARCO?
Transformación social	La transformación social implica la acción de las organizaciones sociales de la sociedad civil, que consiste en la modificación de costumbres y valores (Escobar Hoyos, 2016).	Sostenibilidad	¿En qué grado las medidas y los productos se pueden mantener en el tiempo? ¿Cuál es el valor agregado dentro de la cadena de valor público de esta Política pública?

Nota. Fuente: (construcción propia)

Tabla 5. Categorías, criterios y preguntas de la investigación.

Tercer objetivo de la política pública			
Generar escenarios y espacios para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, favoreciendo los procesos de formación, gestión, articulación, trabajo en red, intercambio y transferencia de conocimientos y saberes y apoyando las iniciativas de cooperación interorganizacional.			
Categorías	Definiciones	Criterios de evaluación	Preguntas
Formación	Para el caso específico del trabajo con las organizaciones sociales, la formación se entiende como el desarrollo de procesos teórico –prácticos que les permitan adquirir y aplicar los conocimientos necesarios para consolidar sus procesos organizativos, sostenerse en el tiempo, incrementado de esta manera su impacto en la comunidad objeto de su ejercicio (Acuerdo 052, 2015).	Coherencia interna, apropiación e implementación	¿Se ha definido correctamente la estructura de las acciones de implementación en formación? ¿Cuáles son las acciones implementadas? ¿Qué se pretende alcanzar con las acciones implementadas? ¿Existe un grado de consenso sobre el desarrollo de la intervención en cuanto instrumentos de coordinación y participación?

Gestión	Se refiere al proceso que lleva una organización social consiste el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas comunitarios (Escobar Hoyos, 2016).	Coherencia interna, Complementariedad y Coordinación	¿Qué elementos de cooperación y coordinación se han diseñado para la implementación de acciones de gestión? ¿Cuáles instrumentos de buenas prácticas se han desarrollado para la gestión de las organizaciones sociales? ¿En qué medida la intervención de la política pública promoviendo la generación de sinergias entre actores? ¿Se han establecido mecanismos de comunicación e intercambio de información con otras entidades? ¿Las unidades, organismos, estructuras y procesos son adecuados para llevar a cabo la implementación de medidas?
Articulación	Acción de unir o sumar fuerzas, capacidades, conocimientos entre dos o más partes con el fin de lograr un objetivo en común, sin perder la autonomía de cada uno de los que intervienen (Acuerdo 052, 2015).	Coherencia interna y coordinación	¿Qué elementos de cooperación y coordinación se han diseñado para la implementación de acciones de articulación? ¿Se han establecido mecanismos de comunicación e intercambio de información con otras entidades en pro de la articulación de actores? ¿Se han definido correctamente la estructura de medidas implementadas en la política pública? ¿Se han presentado contradicciones en las medidas implementadas por la política pública?
Trabajo en Red	Consiste en establecer y fortalecer relaciones estratégicas entre las organizaciones sociales (Escobar Hoyos, 2016).	Coherencia interna y Coordinación	¿Qué elementos de cooperación y coordinación de trabajo en red se han promovido en la implementación de la política pública?
Intercambio y transferencia de conocimientos y saberes	Se refiere al proceso cambio y distribución de información de valor de una organización a otra con el propósito de solucionar distintas problemáticas (Escobar Hoyos, 2016).	Apropiación	¿Qué acciones se han implementado? ¿Qué obstáculos se han presentado? ¿Qué se puede mejorar?
Cooperación interorganizacional	Se refiere a los acuerdos formales e informales entre las organizaciones sociales mediante los cuales intercambian recursos, información y conocimientos (Escobar Hoyos, 2016).	Participación	¿Se reconocen la política pública como instrumento potenciador de la cooperación interorganizacional para fortalecer las organizaciones sociales?

Nota. Fuente: (construcción propia.)

Para avanzar en lo anterior, haremos usos de las técnicas del análisis documental y de entrevistas semiestructuradas.

Los hallazgos a presentar estarán fundamentos en la estructura planteada anteriormente en el marco teórico en el cual se esbozan unas categorías de acuerdo a la revisión documental y unos criterios de evaluación establecidos según el método de despliegue. Por lo tanto, se presentarán los

resultados obtenidos según cada criterio de evaluación dónde se establece una relación entre las fallas y aciertos de implementación si son procedimentales o sustantivas y cada uno de los criterios de evaluación bajo los principios planteados por el modelo NATO⁹.

Tabla 6. Criterios de evaluación NATO

NATO	
Nodalidad o Información	Apropiación e implementación
Autoridad	Coherencia interna y complementariedad
Tesoro	Eficacia e implementación
Organización	Coordinación , participación y sostenibilidad

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Análisis documental

La documentación asociada a la intervención es una fuente principal de obtención de información. Se refiere a documentos de la intervención, programación, legislación aplicable, ordenanzas internas, guías, justificaciones presupuestarias, informes de seguimiento, informes de resultados. En este sentido el análisis de información es:

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas (Dulzaides Iglesias y Molina Gómez, (2004, p.2).

Es importante plantear un análisis comparado de la literatura y evaluaciones existentes sobre el tema (Casillas et al, 2020). Los tipos de documentos a analizar son los siguientes: Actas de discusión de la Política pública, Acuerdos y Decretos reglamentarios de la Política pública e Informes de implementación la Política pública.

⁹ El primer criterio del modelo NATO se refiere a la capacidad del gobierno para utilizar y transformar información y conocimiento en la realización de sus funciones; el segundo, hace referencia a leyes, reglamentos y decretos, entre otros, que otorgan legitimidad a los procesos, posibilitando la toma de decisiones y el ejercicio de autoridad sobre la sociedad; el tercer, se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios; y el cuarto, implica la capacidad de llevar a cabo acciones a través de organizaciones para ejecutar decisiones.

Entrevistas semiestructuradas

La entrevista es una conversación, es el arte escuchar respuestas y de realizar preguntas. Para este caso, de modo previo el investigador prepara las preguntas con un guion temático, pero puede ir más allá del mismo, según aspectos que surjan de la propia entrevista. De acuerdo con lo anterior se afirma que:

La entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre una conversación cotidiana y una entrevista formal. Es una entrevista con alto grado de institucionalización, debido a que su fin determina el curso de la interacción en términos de un objetivo antes definido (Díaz y Ortiz, 2005, p.11).

Las preguntas fueron abiertas y a diferencia de las entrevistas estructuradas, el informante expresa sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial. Se realizó un muestreo intencional y selectivo para definir los expertos a entrevistar en esta investigación. El muestreo intencional o selectivo. En el contexto de las entrevistas cualitativas, el muestreo intencional implica seleccionar a personas que posean ciertas características, experiencias o conocimientos que sean considerados fundamentales para la investigación. Estos participantes son elegidos específicamente porque pueden proporcionar información rica y significativa que contribuya al entendimiento del fenómeno estudiado.

Para efectos de esta investigación se realizarán seis entrevistas a personas que han sido actores claves de dentro del proceso de formulación e implementación de la Política pública. Son actores: de la sociedad civil, es decir representantes de organizaciones sociales que han participado en el formulación, discusión e implementación de la Política pública y han integrado el comité de seguimiento de la Política pública, además de tres funcionarios que han participado en el proceso de implementación de la política pública y una entrevista a un profesor universitario que se ha interesado por el tema de las organizaciones sociales y tiene conocimientos sobre políticas públicas y específicamente está desarrollando procesos de investigación sobre esta política pública.

El protocolo¹⁰ de la entrevista semiestructurada se diseñó teniendo en cuenta los objetivos definidos para esta evaluación de implementación, las categorías de análisis definidas en el marco

¹⁰ Ver anexo 2: Protocolo de Entrevista Semiestructurada

teórico, los criterios de evaluación del método de análisis de despliegue, por lo tanto, cada categoría de análisis con su respectivo criterio de evaluación integra una serie de preguntas donde el entrevistado expresa sus puntos de vista basados en sus conocimientos técnicos y prácticos.

Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización y análisis de la información de las entrevistas se realizó la transcripción a formato texto de las entrevistas además del análisis y la revisión documental por medio de Humata.ai. El portal Aifindy la define como a cual es una plataforma basada en IA que se enfoca en la búsqueda y análisis de información en PDFs. Su objetivo fue ayudar a los usuarios a extraer información y obtener respuestas precisas a partir de documentos y datos voluminosos. Al subir los documentos a Humata.ai, la plataforma utiliza algoritmos avanzados de procesamiento de lenguaje natural y aprendizaje automático para procesar el contenido y proporcionar respuestas inmediatas a las preguntas planteadas por los usuarios.

Con esta herramienta se **analiza** rápidamente documentos técnicos complejos en **resúmenes** simplificados que son más fáciles de entender y digerir. Por medio de preguntas relacionadas con las categorías planteadas anteriormente en el marco teórico, la herramienta permite analizar y encontrar respuestas, similitudes o diferencias entre la información recolectada. Por lo tanto, se realizó preguntas claves a los documentos de transcripción de las entrevistas, a los documentos e informes de implementación de la Política pública suministrados por la Secretaria de Participación Ciudadana con el propósito consignar la información en una matriz.

Resultados

En esta sección, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de la implementación de la Política Pública de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en Medellín durante el periodo 2016-2021, con un enfoque particular en los objetivos 2 y 3 del Acuerdo 052. Estos resultados se derivan del proceso de investigación que incluyó el estudio de caso, el análisis de documentos oficiales, y las entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos en el tema.

A continuación, se presentan los resultados específicos obtenidos en relación con los tres objetivos planteados en la investigación. Se detallan los hallazgos encontrados en cada uno de estos objetivos, incluyendo tanto los aspectos positivos como las fallas de implementación. Además, se exploran las relaciones entre estos resultados y las categorías definidas en el marco teórico, así como su relevancia para el análisis de la implementación de políticas públicas en el contexto de Medellín.

Hallazgos Objetivo 1: Examinar el proceso de implementación de la Política pública de organizaciones sociales en la ciudad de Medellín en el periodo entre 2016-2021 por parte de la administración municipal, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052. Los principales resultados identificados se sintetizan en la **Tabla 6**.

Tabla 7. Resultados del objetivo 1 de la investigación.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA	
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de organizaciones sociales • Encuentro anual de organizaciones • Procesos de formación y acompañamiento
Visibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para aumentar la visibilidad de las organizaciones • Centros de Desarrollo Social • Creación de ecosistema integrador • Implementación del sistema de información ARCO
Incidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para asociatividad y participación • Participación en el Consejo Comunal de Planeación • Promoción de participación ciudadana • Trabajo en la promoción de articulación y red
Generación y Ampliación (Acceso)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de plataforma web "Participa" • Centros Zonales de Participación Ciudadana

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a ejecución de planes de incidencia o trabajo
Transformación Social	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de voluntad política y presupuesto insuficiente • Desafíos como dependencia de planeación institucional • Necesidad de superar desafíos para efectiva transformación
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de matriz de formación • procesos de formación y metodologías participativas según necesidades • potenciar el proyecto Telecentros
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de instrumentos rectores y carta de navegación • Fortalecimiento de capacidad administrativa y política • Herramientas digitales para reconocimiento y sostenibilidad
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de concertación con entidades públicas • Ferias de intercambio y encuentros anuales • Identificación y registro de oferta de las organizaciones • Desafíos en coordinación y colaboración entre actores corresponsables de la política pública
Trabajo en Red - Cooperación Interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes por comuna y mesas por enfoque • Encuentro anual de organizaciones sociales • Desafíos en participación y efectividad de las redes
Intercambio y Transferencia de Conocimientos-Saberes	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentro anual y mesas por enfoque • Promoción de transferencia a nivel local • Obstáculos para avances a nivel nacional e internacional
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones concentradas en reconocimiento, incidencia, formación, gestión, articulación y trabajo en red. • Generación y acceso, intercambio y transferencia, y transformación social con acciones limitadas. • Falta de instrumentos rectores y plan estratégico a largo plazo. • Dependencia de voluntad política y presupuesto insuficiente. • Desafíos en participación activa, cooperación, y sostenibilidad.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Reconocimiento

Los expertos 1, 2 y 3 entrevistados¹¹ plantearon que la caracterización a las organizaciones sociales, el encuentro anual de organizaciones, los procesos de formación y de acompañamiento que realiza la Secretaría de Participación Ciudadana son acciones de reconocimiento. A su vez también identificaron que los mayores obstáculos para el reconocimiento es la falta de participación en la toma de decisiones y gestión de los asuntos públicos, en términos de recursos, el reconocimiento involucra disposición tanto recursos ordinarios como priorizados por presupuesto participativo.

En la revisión documental, en el informe titulado: *Resultados fichas de caracterización y encuestas de percepción de Organizaciones, Redes y Colectivos del 2019*, de la Unidad de

¹¹ Ver anexo 3: Transcripciones de entrevistas.

Investigación y Extensión para la Participación de la Secretaría de Participación Ciudadana de la Alcandía de Medellín, se reconoce el esfuerzo realizado por adelantar el proceso de caracterización de las organizaciones, además del encuentro anual de organizaciones. Se ha realizado un esfuerzo significativo para reconocer, caracterizar y registrar a las organizaciones sociales. Se aplicó una ficha de caracterización a cientos de organizaciones, recopilando datos básicos y detalles sobre su campo de acción, administración, gestión de recursos y relaciones.

Visibilización

En las entrevistas¹² con los expertos 2, 3, 4 y 5 mencionan que se implementaron varias estrategias para aumentar la visibilidad de las organizaciones sociales. La realización de encuentros anuales donde las organizaciones presentan su oferta misional, y la creación de espacios físicos como los Centros de Desarrollo Social donde las organizaciones desarrollan su misionalidad. Además, se trabajó en la creación de un ecosistema que integra a las organizaciones sociales, el sector social, la cooperación internacional y otros actores estratégicos. Sin embargo, se identificó que no todas las organizaciones están participando activamente o incidiendo en todas partes. Algunas organizaciones, especialmente las que ya tienen un reconocimiento y capacidades instaladas importantes, aún no han adoptado la Política pública. Por lo tanto, uno de los principales retos es lograr que los actores principales adopten la Política pública y se apoderen de esta herramienta

En la revisión documentos *Resultados fichas de caracterización y encuestas de percepción de Organizaciones, Redes y Colectivos (2019)*, se encontró que se han implementado varias acciones para promover la visibilización de las organizaciones sociales. Además, que se realizó un encuentro anual de organizaciones sociales, que permite dar a conocer el trabajo de estas organizaciones y promover su interacción con la administración municipal y otros actores. También, se promovió la visibilización de las organizaciones sociales a través de la implementación del sistema de información ARCO, que permite recopilar y compartir información sobre las organizaciones sociales y su trabajo.

¹² Ver anexo 3: Transcripciones de entrevistas 2, 3, 4 y 5

Incidencia

En la entrevista con el experto 1, se mencionó que la Política pública ha estado trabajando por enfoques y ha estado dando herramientas para la asociatividad, lo que permitió a las organizaciones sociales participar en instancias como el Consejo Comunal de Planeación. Las organizaciones sociales están tomando conciencia de su papel en el desarrollo de cada una de las comunas y que están entendiendo realmente cuál es su papel en la política. El experto 2 manifestó que se han realizado pre encuentros en diferentes zonas para reflexionar y trabajar en temas específicos, culminando con un encuentro general donde se reúnen aproximadamente 150 organizaciones.

En la revisión documental, Unidad de Investigación y Extensión para la Participación de la Secretaría de Participación Ciudadana (2019), se han realizado varias acciones para promover la incidencia de las organizaciones sociales. Lo que permite a las organizaciones sociales tener un papel activo en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos públicos. Además, indica que se trabajó en la promoción de la articulación y el trabajo en red, que permite a las organizaciones sociales cooperar y trabajar juntas para influir en las políticas públicas.

Generación y ampliación (acceso)

En la entrevista con el experto 3, se mencionó la creación de una plataforma web llamada Participa, que tiene tres módulos: Medellín decide, Democracia inteligente y Territorio web como acción de generación y ampliación. Esta plataforma permitirá a los ciudadanos y organizaciones participar en foros, debates y creación de propuestas, así como auto gestionar su organización y participar en convocatorias.

En la revisión documental López Hernández (2019), en el *Documento parcial y final cuantitativo y cualitativo que dé cuenta del avance de cumplimiento de las políticas públicas en las cuales la Subsecretaría de Organización Social es responsable o corresponsable del 2019*, se encontró como acciones la creación de Centros Zonales de Participación Ciudadana, que brindan capacitación, asesoría y acompañamiento a las organizaciones sociales. El desarrollo de encuentros anuales de organizaciones sociales, que permiten el fortalecimiento de las organizaciones y generan

espacios de acompañamiento e interacción entre la administración municipal y los representantes de las organizaciones.

Transformación social

En la entrevista, con el experto 3, se mencionó que la Política pública de organizaciones sociales tiene el potencial de generar transformaciones sociales y territoriales. Sin embargo, se enfatizó que para que la Política pública genere estas transformaciones, es necesario que se supere la dependencia de la planeación institucional, que se logre una mayor publicidad en torno a la Política pública, y que el Acuerdo Municipal se convierta en una alianza multinivel con muchas posibilidades de aplicación.

La Política pública de organizaciones sociales tiene el potencial de generar valor agregado dentro de la cadena de valor público. lo que contribuye al desarrollo, bienestar de la población y al cumplimiento de los objetivos del Estado Social de Derecho.

En la revisión documental, el informe de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, da cuenta del avance de cumplimiento de las políticas públicas en las cuales la Subsecretaría de Organización Social es responsable o corresponsable, se menciona que la política tiene el potencial de generar transformaciones sociales, sí logra superar los desafíos, de dependencia de la planeación institucional, la necesidad de una mayor publicidad en torno a la política pública, y la necesidad de que el acuerdo municipal se convierta en la vida real en un acuerdo multinivel que tenga muchas posibilidades de aplicación.

Formación

Todos los expertos entrevistados manifestaron que en la categoría de formación se reconocen acciones implementadas a valorar como: la matriz de formación, la filosofía organizacional, planificación estratégica, los aspectos administrativos, la formulación de proyectos reglamentos y la consolidación de liderazgo. Tienen un alto grado de valoración la implementación del Sistema ARCO.. Los entrevistados dejan claro que aun hay un camino por recorrer en la vinculación de todas las organizaciones al proceso para consolidar la incidencia en los territorios.

En la revisión documental, en el *Informe final fortalecimiento de las organizaciones sociales y sus redes 2020*, se identificó el desarrollo de acciones para promover la formación de las organizaciones sociales, se proporcionó capacitación, asesoría y acompañamiento a las organizaciones sociales.

Gestión

El experto 1 en la entrevista, reconoce la implementación de acciones y estrategias, estos incluyen la construcción de instrumentos rectores y una carta de navegación para la implementación de la Política pública. Con las organizaciones sociales en Medellín se han trabajado en fortalecer su capacidad administrativa y política a través de capacitaciones y asesorías, buscando mejorar su sostenibilidad y formalización. Se creó herramientas digitales para facilitar el reconocimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, aunque se menciona que la caracterización no siempre se utiliza para abordar necesidades específicas de las comunas. Según el experto la Política pública aún está en “pañales” y que apenas está iniciando su proceso de implementación, lo que se convierte en un reto para este cuatrienio poder identificar las dificultades, además de diseñar un plan estratégico que busque resolverlas y generar escenarios de construcción colectiva conjunta de actuación.

La presentación de Secretaría de Participación Ciudadana sobre la Política pública de Organizaciones Sociales deja ver el desarrollo de acciones como: capacitación, asesoría y acompañamiento, la promoción de la articulación y el trabajo en red, orientadas cooperar y trabajar juntas para mejorar su gestión.

Articulación

En las entrevistas con los expertos 2, 3 y 5, se mencionó que se han generado espacios de concertación y acuerdo con las entidades públicas relacionadas con la política pública y su implementación. Se llevaron a cabo acciones como ferias de intercambio, encuentros anuales de organizaciones y centros de desarrollo social para fomentar el reconocimiento mutuo entre las organizaciones y con el Estado.

De acuerdo por lo manifestado por los expertos en esta categoría no se tiene claridad sobre el concepto, así como tampoco se evidencia acciones realizadas, pues las que nombran en palabras de ellos hace **mas** referencia a la formación y reconocimiento.

La Unidad de Investigación y Extensión para la Participación (2019) y el Equipo de Apoyo a Organizaciones, Redes Sociales y Conectividad (2020), indicaron en los informes, que se realizó varias acciones para promover la articulación de las organizaciones sociales, la articulación con otras dependencias para definir las acciones para avanzar en el acompañamiento a las organizaciones sociales, la creación de alianzas con otras instituciones que ayuden en el proceso de implementación de la política y que aporten una mirada más amplia de esta política, la articulación con el equipo de investigación de la Secretaría para la medición del proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales año a año, la promoción de la articulación y el trabajo en red, que incluye asesoría técnica, espacios de intercambio con otras organizaciones y actividades para fortalecer CDS, Redes, Mesas, entre otros.

Se puede establecer que desde la Secretaria de Participación se tiene claro el concepto y la categoría de articulación soportado en las acciones que han realizado, pero está dirigido a organización interna en vez de verse reflejado en el territorio .

Trabajo en red - Cooperación interorganizacional

En la entrevista con el experto 2, reconoce acciones incluyen la creación de redes de organizaciones por comuna, se resaltan la red de organizaciones de la Comuna 10 (Candelaria) y 13 (San Javier) las cuales han sido las más activas, participativas. Con el trabajo en red se pretende que las organizaciones se apoyen mutuamente para mejorar su sostenibilidad y fortalecimiento. a pesar de los esfuerzos realizados el movimiento social en la ciudad no tiene indicadores de medición para el trabajo en red, todavía hay margen para mejorar la participación y la efectividad de estas redes.

En las revisión documental, en los documentos *Propuesta Estratégica 2021*, del Equipo de Apoyo a Organizaciones, Redes Sociales y Conectividad y *Resultados fichas de caracterización y encuestas de percepción de Organizaciones, Redes y Colectivos*, de la Secretaría de Participación Ciudadana de la Alcaldía de Medellín, se encontró varias acciones que permite a las organizaciones sociales cooperar y trabajar juntas para influir en las políticas públicas. Además, incluye asesoría técnica y la creación de espacios de intercambio con otras organizaciones, así como actividades

para fortalecer Centros de Desarrollo Social (CDS), Redes, Mesas, entre otros. Desde las acciones realizadas por la Secretaria de Participación Ciudadana técnicamente se tiene claro las acciones implementadas y el objetivo de las mismas, pero desde las organizaciones todavía hay camino que recorrer.

Intercambio y transferencia de conocimientos-saberes

En las entrevistas con los expertos 1 y 2, se comentó que han implementado acciones como la realización de un encuentro anual de organizaciones sociales, que permite a las organizaciones trabajar en temas priorizados y compartir sus experiencias y aprendizajes. Además, se promovió la conformación de mesas por enfoque, que buscan promover la articulación de las organizaciones alrededor de su misión específica. Sin embargo, se identificó que, aunque hay transferencia de conocimientos a nivel local, no se han realizado avances significativos en misiones nacionales e internacionales. La falta de acciones en este ámbito se debe principalmente a la ausencia de recursos ya la falta de conocimiento sobre la Política pública por parte de entidades como la Agencia de Cooperación Internacional de Medellín (ACI) se pierdan convocatorias u oportunidades de cooperación internacional.

En la revisión documental, Equipo de Apoyo a Organizaciones, Redes Sociales y Conectividad, en su *informe final fortalecimiento de las organizaciones sociales y sus redes 2020* y en la *Propuesta Estratégica 2021*, evidenció como acciones, el encuentro anual de organizaciones sociales, que permite dar a conocer el trabajo de estas organizaciones y promover su interacción con la administración municipal y otros actores, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias. También se evidencia la transferencia de conocimiento en la realización a través del encuentro anual y el trabajo en red, dando replica de las buenas prácticas que desarrollan las organizaciones

Para concluir este apartado es de suma importancia reconocer que las acciones de implementación de la Política pública se han concentrado en las categorías de reconocimiento, incidencia, formación, gestión, articulación y trabajo en red. Por su parte la categoría de generación y acceso, está siendo implementada con acciones aisladas. Por otra parte, categorías como intercambio de saberes y conocimiento, cooperación interorganizacional y transformación social

tienen acciones mínimas que no han generado los resultados esperados. Es de reconocer que esta Política pública no cuenta con instrumentos de planeación rectores de hoja de ruta, es decir no cuenta con plan de acción o plan estratégico a largo plazo. Por su parte el comité coordinador de la política pública conformado por los representantes de las organizaciones sociales y funcionarios de la administración distrital se encuentran trabajando en la formulación de estos instrumentos técnicos de planeación.

Otro elemento que se debe tener en cuenta es que esta Política pública depende en la mayoría de sus decisiones e implementación de acciones, de la voluntad política del Alcalde, Secretarios de Despacho de Participación Ciudadana y los funcionarios encargados de la implementación. Por lo tanto esto se relaciona con que la destinación del recurso ordinario es limitado y escaso para todas las acciones a las que se le debería dar respuesta en la implementación de la política pública, para suplir esta falta de recurso las organizaciones sociales participan dentro de los Consejos Comunales o Corregimentales de Planeación como un sector y son parte del diseño de proyectos y el proceso de priorización del Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo, así han logrado priorizar recursos para la implementación de acciones de la Política pública.

Acciones de implementación de la Política pública

Hallazgos Objetivo 2: Analizar las principales acciones de implementación de la Política pública por parte de las organizaciones sociales en la ciudad de Medellín en el periodo entre 2016-2021, en los objetivos 2 y 3 planteados en el Acuerdo 052. Las principales acciones identificadas en la revisión documental y las entrevistas se evidencian en la **Tabla 7**.

Tabla 8. Resultados del objetivo 2 de la investigación

ACCIONES IDENTIFICADAS	
ENTREVISTAS	REVISIÓN DOCUMENTAL
Contribución al Fortalecimiento de Organizaciones Sociales: Estas acciones han sido fundamentales para la implementación de la Política pública, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones sociales para participar activamente en la sociedad civil.	Capacitación, Asesoría y Acompañamiento: Fortalecimiento de organizaciones sociales para incidir en decisiones y gestión de asuntos públicos.

Promoción de la Articulación y Trabajo en Red: Permite a las organizaciones sociales cooperar y trabajar conjuntamente para influir en las políticas públicas.	Promoción de la Articulación y Trabajo en Red: Cooperación entre organizaciones para influir en políticas públicas.
Realización de un Encuentro Anual de Organizaciones Sociales: Facilita dar a conocer el trabajo de las organizaciones y promover la interacción con la administración municipal y otros actores.	Realización de un Encuentro Anual de Organizaciones Sociales: Visibilidad del trabajo y promoción de interacción con la administración y otros actores.
Trabajo en la Articulación con Otras Dependencias e Instituciones: Definición de acciones para avanzar en el acompañamiento a las organizaciones sociales.	Trabajo en la Articulación con Otras Dependencias e Instituciones: Definición de acciones para avanzar en el acompañamiento a organizaciones.
Implementación del Sistema de Información ARCO: Permite recopilar y compartir información sobre las organizaciones sociales y su labor.	Implementación del Sistema de Información ARCO: Recopilación y compartición de información sobre organizaciones y su labor.
Fortalecimiento Organizacional: Proceso que incluyó la identificación de necesidades, capacitaciones y asesorías. Se aplicó diagnóstico rápido participativo a 911 organizaciones, seleccionando 120 para fortalecimiento integral. Actividades de formación incluyeron a 362 personas de 131 organizaciones.	Resultados de Instrumentos de Recolección: Concuerdan en que las acciones son fundamentales, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para participar en la sociedad civil y en la toma de decisiones.
Ficha de Caracterización y Encuestas de Percepción: Se implementó una ficha de caracterización para reconocer a las organizaciones sociales y se realizaron encuestas de percepción sobre acciones institucionales. Caracterización de 501 organizaciones en 2019, enfatizando la importancia de la formalización y la articulación con políticas públicas.	Acciones en reconocimiento, incidencia, formación, trabajo en red son pilares fundamentales de la implementación de la Política pública.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Entrevistas

Acciones identificadas en las entrevistas: en el análisis de las entrevistas establece que los expertos reconocen como acciones a resaltar, el proceso de articulación entre organizaciones y con la administración distrital, el trabajo en red, el encuentro anual de organizaciones como el espacio común para el intercambio y reconocimiento de experiencias, los procesos de caracterización, formación y asesoría a las organizaciones.

Documentos

En el análisis de la revisión documental se pudo establecer que las acciones relevantes son: capacitación, formación y asesoría, trabajo en red, caracterización e implementación del sistema ARCO.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores de los instrumentos de recolección se pudo concluir que los resultados concuerdan en que las acciones planteadas han sido fundamentales para la implementación de la Política pública y han contribuido a fortalecer la capacidad de las organizaciones sociales para participar activamente en escenarios y espacios creados por la sociedad civil y en los espacios de toma de decisiones con la administración municipal .

Fallas de implementación.

Hallazgos Objetivo 3: A partir de los resultados planteados en los apartados anteriores a partir de las técnicas de recolección de información y consignados en los hallazgos 1 y 2. Las fallas de implementación encontradas se agrupan en la **Tabla 8**.

Tabla 9. Resultados del objetivo 3 de la investigación.

FALLA DE IMPLEMETACIÓN	ASPECTOS NEGATIVOS
Interacción entre actores	Dificultad de conexión efectiva con organizaciones sociales. Falta de articulación entre actores involucrados. Falta de acompañamiento de directivos para decisiones conjuntas. Escasa participación ciudadana. Falta de impacto y escala de información.
Estructura y procesos de la política pública	Falta de traducción de políticas en prácticas ciudadanas. Normativa nacional e internacional operando de manera aislada.
Impacto y resultados	Ausencia de implementación efectiva de plataformas. Carencia de recursos y conocimiento en la Agencia de Cooperación Internacional de Medellín.
Barreras y desafíos	Ausencia de voluntad política en gobiernos anteriores. Insuficiencia de presupuesto en el gobierno actual.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Estas fallas en la implementación de la política pública de organizaciones sociales en Medellín reflejan desafíos significativos en la conexión entre los actores institucionales y ciudadanos, la cobertura y la integración de actores, la incidencia de los actores sociales en los procesos de intervención, y la generación de plataformas. Además, se mencionó que la Política pública aún está en “pañales” como lo manifestó el experto 1 en la entrevista y que es un reto para este cuatrienio poder identificar las dificultades, montar un plan estratégico que busque resolverlas y generar escenarios de construcción colectiva conjunta de actuación.

Interacción entre actores Se observa un desequilibrio en la participación de actores institucionales y actores ciudadanos territoriales en la implementación de la Política pública. La balanza se inclina hacia los actores institucionales, lo que dificulta la conexión efectiva de los actores ciudadanos con la Política pública de organizaciones sociales. Además, que no se ha logrado una articulación efectiva entre los diferentes actores institucionales corresponsables involucrados en la implementación de la Política pública, con la institucionalidad municipal, la sociedad local, también se ha señalado la falta de un acompañamiento efectivo de los directivos para tomar decisiones en conjunto con el comité, lo que dilata las acciones. Aunque las organizaciones sociales participen e incidan en lo público a través de la Política pública de organizaciones sociales, en la realidad no tienen una estrecha relación con la Política pública de organizaciones sociales. Existe una falta de impacto real y una escala de información definida por medio de indicadores que permita afirmar que las organizaciones sociales conocen, implementan y evalúan la Política pública.

Estructura y procesos: A pesar de la existencia de un Acuerdo Municipal que establece un modelo incrementalista de Política pública teniendo en cuenta el concepto de Laswell , la eficacia en la cobertura y la integración de actores es incipiente. La planeación institucional y la formulación de políticas están presentes no se ha visto materializada en instrumentos de política como lo son planes estratégicos o plan de acción con sus respectivos indicadores, pero no se traducen en prácticas ciudadanas exitosas y globales en todas las comunas de Medellín. También se evidencia en que la normativa nacional el operando de manera aislado y sin una cohesión efectiva.

Impacto y resultados: A pesar de que el acuerdo municipal establece la generación de plataformas de participación, no se evidencia que estas plataformas estén siendo implementadas de manera efectiva. Disponibilidad de recursos: La falta de asignación de recursos ordinarios y conocimiento sobre la Política pública por parte de entidades como la Agencia de Cooperación Internacional de Medellín.

Barreras y desafíos : La ausencia de voluntad política de gobiernos anteriores y la insuficiencia de presupuesto del gobierno actual, lo que dificulta la implementación de la Política pública y limita la posibilidad de intercambio de conocimiento a mayor escala. También se ha

señalado la falta de un acompañamiento efectivo de los directivos para tomar decisiones en conjunto con el comité, lo que dilata las acciones.

En el apartado siguiente se presenta un análisis de las fallas de implementación encontradas en la Política pública de organizaciones, a partir del análisis de despliegue, los criterios de evaluación planteados para cada categoría identificada en el marco teórico. Estos criterios de evaluación serán clasificados en el bajo el modelo NATO planteado por el autor Howlett.

Discusión

En este capítulo, se discuten y analizan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, centrándonos en los principales hallazgos relacionados con la evaluación de implementación de la Política pública de Organizaciones Sociales del orden civil Acuerdo 052 de 2015 en sus objetivos 2 y 3.

Se pudo establecer a partir de los resultados de las técnicas de recolección de información que el proceso de implementación de la Política pública ha sido encabezado por la Secretaría de Participación Ciudadana quien representa bajo el modelo NATO, la categoría de organización, según lo planteado Hood (2007) Aguirre (2022, p. 15) y Valencia (2017 p. 25) por el espacio de discusión y creación de elementos de participación como es el comité de seguimiento a la Política pública, éste comité está compuesto por representantes de las organizaciones sociales y funcionarios tomadores de decisiones encargados de la implementación de la Política pública.

Además otros resultados importantes a tener en cuenta dentro de la evaluación de implementación de la Política pública y estableciendo relación con los planteamientos conceptuales de planteado Hood (2007) (Aguirre 2022 p. 15) (Valencia 2017 p. 25) con la variable de Tesoro o presupuesto del modelo NATO es la falta de destinación de recurso ordinario para la ejecución de las acciones que se plantean en el Acuerdo 052 de 2015. Lo que ha dificultado la implementación de las acciones de la política pública. Otro elemento a tener en cuenta desde los planteamientos técnicos según lo evidenciado en las entrevistas por los expertos y en la revisión documental es que esta Política pública no cuenta con un instrumento rector ni de planificación a largo plazo, es decir no cuenta con un plan estratégico o plan de acción ni un modelo de seguimiento establecido ni definido; y el siguiente elemento a tener en cuenta es la falta de articulación entre actores institucionales para la ejecución de acciones e implementación efectiva de la política pública.

Como aciertos del proceso de implementación se resalta los procesos de formación, caracterización e identificación que se realiza con las organizaciones sociales por medio del sistema ARCO; adicionalmente se debe destacar en el proceso de reconocimiento a las organizaciones sociales es el establecimiento de planes de trabajo la realización del encuentro anual de organizaciones sociales el intercambio de saberes entre redes de organizaciones sociales y entre comunas.

Teniendo en cuenta lo anterior, en los párrafos siguientes se presentarán los hallazgos encontrados estableciendo una relación entre los criterios de valuación planteados por el método de análisis de despliegue y el modelo NATO (**Tabla 6**).

Los hallazgos a presentar estarán fundamentados en la estructura planteada anteriormente en el marco teórico en el cual se esbozan unas categorías de acuerdo a la revisión documental y unos criterios de evaluación establecidos según el método de despliegue. Por lo tanto, en este apartado de discusión se presentarán los resultados obtenidos según cada criterio de evaluación dónde se establece una relación entre las fallas y aciertos de implementación y cada uno de los criterios de evaluación bajo los principios planteados por el modelo NATO¹³.

Tabla 10. Criterios de evaluación NATO

	NATO		Fallas de implementación
Nodalidad o Información	Apropiación implementación	e	Escasa participación ciudadana. Falta de impacto y escala de información.
Autoridad	Coherencia interna y complementariedad	y	Falta de diseño instrumentos técnicos de seguimiento y monitoreo de la política pública (plan estratégico, plan de acción y modelo de seguimiento). Normativa nacional e internacional operando de manera aislada.
Tesoro	Eficacia e implementación		Falta de destinación de recurso financiero ordinario para la implementación de la política pública
Organización	Coordinación participación sostenibilidad	, y	Dificultad de conexión efectiva con organizaciones sociales. Falta de articulación entre actores corresponsables de la política pública, el sector privado y la sociedad civil. . Falta de acompañamiento de directivos para decisiones conjuntas. Ausencia de implementación efectiva de plataformas. Ausencia de voluntad política en gobiernos anteriores

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Nodalidad

Como fallas se identificó que existen actores en los territorios que conocen muy bien la Política pública, pero que no se ha logrado una articulación efectiva entre los diferentes actores

¹³ El primer criterio del modelo NATO se refiere a la capacidad del gobierno para utilizar y transformar información y conocimiento en la realización de sus funciones; el segundo, hace referencia a leyes, reglamentos y decretos, entre otros, que otorgan legitimidad a los procesos, posibilitando la toma de decisiones y el ejercicio de autoridad sobre la sociedad; el tercer, se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios; y el cuarto, implica la capacidad de llevar a cabo acciones a través de organizaciones para ejecutar decisiones.

involucrados en la implementación de la Política pública. Esto sugiere que, aunque se han hecho esfuerzos para promover la apropiación de la Política pública, todavía hay desafíos que deben abordarse para mejorar la participación y el impacto de estas acciones.

Como fallas de implementación se identificó que hay dificultades en la articulación y el intercambio de información entre las organizaciones, y la Política pública no deja claro cómo se debe desarrollar el trabajo en red. Además de la falta de voluntad política de las administraciones, la falta de recursos y capacidad, y la baja participación de la ciudadanía También se menciona la falta de uso de la caracterización en la implementación de políticas públicas, y la falta de acceso a plataformas de participación

En general, aunque la Política pública está bien formulada, aún falta un mayor desarrollo en su implementación para generar valor en la cadena de valor público. Se destaca la importancia de generar encuentros pedagógicos y espacios de formación para las organizaciones sociales, aunque se menciona que aún se deben evaluar los resultados de estas acciones.

Autoridad

En coherencia interna la Política pública fue creada por el Acuerdo Municipal 052 de 2015 y fue reglamentada con dos Decretos el 1086 de 2016 y el 0082 de 2018, a partir de esto se pudo establecer como acierto los fundamentos legales son claros, ya que la Política pública promueva el reconocimiento, la visibilización y el fortalecimiento de las organizaciones sociales, lo que contribuye al desarrollo, bienestar de la población y al cumplimiento de los objetivos del Estado Social de Derecho, es decir garantizar derechos colectivos.

Como fallas se pudo evidenciar que todavía no cuenta con instrumentos técnicos de planeación definidos, ya que apenas se está trabajando en la definición de una estructura, incluyendo la construcción de instrumentos rectores y una carta de medidas de navegación, es decir un plan de acción o estratégico con visión a largo plazo. Sin embargo, se enfatizó que aún falta mucho por hacer y que no todas las organizaciones están participando activamente o incidiendo en todas partes. Esto sugiere que, aunque se han hecho esfuerzos para promover la coherencia interna de la Política pública, todavía hay desafíos que deben abordarse para mejorar su coherencia interna.

Otra falla identificada es que aún no se ha logrado una articulación efectiva entre los diferentes actores involucrados en la implementación de la Política pública. Se menciona que

existen "islas" o insularidades en la Política pública de organizaciones sociales, con la institucionalidad pública municipal, la sociedad local y territorial de Medellín, la normativa nacional y el componente internacional operando de manera aislada y sin una cohesión efectiva.

En la complementariedad, como fallas se identificó que existen barreras para la articulación y corresponsabilidad, incluyendo la falta de voluntad política y de recursos para una implementación efectiva, la falta de legislación nacional referente al tema, para que el tema tenga mayor visibilidad como garantía a los derechos colectivos y fortalecimiento del tercer sector.

Tesoro

Para la eficacia e implementación, como fallas se identificó la baja disponibilidad de recursos: La falta de recursos y conocimiento sobre la política pública por parte de entidades de la administración distrital, ya que solo la Secretaria de Participación Ciudadana dispone para la implementación de un recurso limitado desde el presupuesto ordinario y el otro recurso con el que se ejecutan algunas acciones de la política pública es priorizado por cada una de las comunas y corregimientos mediante el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo. Las otras entidades corresponsables de la política pública no han destinado recursos ordinarios para implementar las acciones de las cuales son responsables.

Organización

En las Fallas se estableció que no se ha logrado una articulación efectiva y asignación de recursos entre los diferentes actores corresponsables institucionales involucrados en la implementación de la política pública. Si bien la responsabilidad de la implementación de la política pública esta encabeza de la Secretaria de Participación Ciudadana, existen unas corresponsabilidades con otras entidades que no han logrado identificar su misionalidad. Se menciona que la alcaldía de Medellín ha dispuesto de algún modo algunas acciones gubernamentales con las cuales ha dispuesto algunos recursos para que despegue e implementación la política pública de organizaciones sociales, en lo relacionado en el sistema ARCO, caracterización, formación, incidencia y gestión. .

En la sostenibilidad de la Política pública se identificó en términos de la obligatoriedad que tienen los gobiernos municipales para la implementación de la política pública, Se menciona que los resultados o procesos que se vayan implementando de la política pública deben entrar a ser parte del plan estratégico de cada una de las secretarías que tiene que ver con la política pública, esto se establece como falla ya que hasta el momento la política pública no cuenta con un instrumento de planeación establecido.

Sin embargo, se enfatizó que aún falta mucho por hacer y que no todas las organizaciones están participando activamente o incidiendo en todas partes. Esto sugiere que, aunque se han hecho esfuerzos para promover la sostenibilidad de la política pública, todavía hay desafíos que deben abordarse para mejorar su sostenibilidad.

La coordinación en la implementación de la política pública se mencionó como un desafío. Se trabajó en la generación de espacios de concertación y acuerdo con las entidades públicas relacionadas con la Política pública y su implementación, y en la creación de un ecosistema que integra a las organizaciones sociales, el sector social, la cooperación internacional y otros actores estratégicos.

Teniendo en cuenta la anterior presentación de los hallazgos, el conocimiento generado en esta investigación busca ser aporte para el conocimiento sobre el proceso de implementación de las políticas públicas y en específico en los procesos de evaluación de las mismas, a su vez sirve como elemento de análisis y a tener en cuenta para la mejora del proceso de implementación de la política pública, también. pudo convertirse en un insumo útil para la administración distrital, sus funcionarios y los tomadores de decisiones encargados de esta política pública ya que sirve elemento de análisis y a tener en cuenta para la mejora del proceso de implementación de la política pública, a su vez es una puesta para generar la apropiación social del conocimiento es decir también que las organizaciones sociales también conozcan desde el punto de vista académico como se ha desarrollado el proceso de implementación.

Los resultados encontrados evidencian la presencia de aciertos y fallas estos han sido anteriormente mencionados ampliamente pero lo que se debe resaltar es que una Política pública no será eficiente ni eficaz mientras no cuente con una estructura y proceso diseñado y definido, que se materializa en instrumentos de política pública como lo son, plan estratégico a largo plazo claro y definido, si tampoco cuenta con un recurso claro y definido para la implementación de las acciones y por último y no menos importante un modelo de seguimiento constante y con la

suficiente rigurosidad técnica que integre indicadores de producto, gestión, resultado e impacto. Las diferencias en los resultados presentan dos visiones una primera visión es desde la institucionalidad y una segunda visión es desde los actores de la sociedad civil.

Teniendo en cuenta la clasificación planteada por Zapata y Mesa (2019), a partir del resultado de la evaluación de implementación de la política pública de organizaciones sociales de Medellín, se pudo establecer fallas de implementación y tipificar por causas administrativas es decir, "...factores procedimentales, operacionales, técnicos y de gestión que genera dificultades en el proceso de implementación y fallas que limitan el cumplimiento de los objetivos, así como el posterior fracaso" (p. 36). Adicionalmente, se observó que el desempeño de los participantes y responsables genera problemas y dificultades en la implementación de esta política pública. Además, se destaca la carencia de una base teórica sólida que respalde la intervención es decir se presenta una falla sustantiva en el diseño de la política pública, ya no se cuenta con instrumentos para la identificación de causas, efectos, soluciones, instrumentos apropiados, asignación presupuestal y diagnóstico preciso del problema público. Esta falta de fundamentos se relaciona con la ausencia de un modelo aprobado de seguimiento y monitoreo, como señalan (Zapata y Mesa 2019).

En el ámbito político y sustantivo, se observan conflictos de poder, debates y disputas entre diversas perspectivas de actores clave, incluidas las organizaciones sociales, la administración distrital y la ciudadanía en general. Otro factor significativo son las tensiones políticas, como los cambios de periodo gubernamental y la falta de voluntad política, que contribuyen a una mayor tensión y conflictividad entre las acciones actuales y futuras. Esto se debe a las preferencias por programas o proyectos específicos de quienes están en el poder y la subordinación de las organizaciones encargadas de implementar la política (Zapata y Mesa 2019).

La perspectiva institucional y procedimental reconoce los progresos logrados durante los seis años de implementación bajo estudio, identifica limitaciones y busca constantemente acciones de mejora. Al mismo tiempo, subraya la necesidad de una mayor voluntad política por parte de los tomadores de decisiones para lograr una implementación integral de la política pública y reconoce la falta de recursos como la principal dificultad. Por otro lado, la visión de los actores de la sociedad civil se divide en dos perspectivas: una reconoce los avances, ya sea significativos o limitados, mientras que la otra cuestiona las acciones implementadas, fundamentando su postura en problemas de legitimidad.

Lo anterior evidencia la multiplicidad de visiones y sectores que se pudieron presentar dentro del ciclo de las políticas públicas a su vez también evidencia la dificultad de encontrar un punto medio y de equilibrio entre la autoridad en este caso entendida como las instituciones encargadas de la implementación de la política pública y la sociedad civil, que en este caso son actores con participación directa y población objetivo de la política pública.

Por último, se debe reconocer que las limitaciones de este estudio es que es un tema muy nuevo dentro de la agenda pública el cual no cuenta con legislación nacional ni departamental es decir el Distrito especial de Medellín es pionero sobre las organizaciones sociales y en la formulación de una política pública para estas, lo cual hace difícil la búsqueda de literatura científica especializada sobre el tema a su vez son pocos los expertos académicos que han trabajado sobre este tema desde las teorías sociales, sociológicas y de la ciencia política. Para futuras investigaciones se debe tener en cuenta modelos de investigación mixtos es decir donde se combinen el enfoque cualitativo y cuantitativo con técnicas de recolección de información que permitan triangular la información generar modelos econométricos y conocimientos donde se correlacionen las variables dependientes e independientes

Conclusiones – recomendaciones

Este capítulo de conclusiones consignará desde la generalidad los hallazgos relevantes del de la evaluación de implementación a la Política Pública de organizaciones sociales creada con el Acuerdo 052 del 2015, también incluirá recomendaciones a tener en cuenta para mejorar el proceso de implementación de la misma.

Se debe reconocer que esta Política Pública es el resultado de más de 30 años de trabajo entre las organizaciones sociales y la administración municipal, han sido las organizaciones sociales quienes durante muchos años han impulsado el desarrollo, planificación y hoja de ruta de la ciudad, por lo tanto se establece un acuerdo común de trabajo que se denominó la alianza FOCUS en el cual se creó un documento de trabajo y una hoja de ruta sobre este problema público que dio como resultado un documento de exposición de motivos este documento fue construido de forma participativa entre actores de los tres sectores de la sociedad, es decir lo público, lo privado y el tercer sector.

Cómo se evidenció en el capítulo resultados y en la discusión los aciertos de la implementación bajo el modelo NATO se centra: información es un acierto la apropiación que se ha generado con la Política Pública por parte de los actores es decir de las organizaciones sociales los procesos de formación, gestión y reconocimiento de las organizaciones sociales, en la autoridad se resalta que es una Política Pública con acuerdos municipal y dos decretos reglamentarios que fundamentan la parte legal de forma clara. En la variable de tesoro se reconocen los avances en acciones implementadas con un recurso tan limitado este recurso, se ha enfocado a formación, caracterización, identificación y a la contratación del equipo de trabajo necesario para la implementación de la Política Pública, en la última variable de organización se evidencia como fortaleza el comité de seguimiento a la Política Pública como espacio de participación de la misma la articulación que existe entre organizaciones sociales y las redes que han conformado y algunas instituciones encargadas de la implementación de la misma.

Las fallas de implementación que se presentan en esta Política Pública son sustantivas, es decir, a las instituciones corresponsables no les es claro su actuar y responsabilidades así desarrollando acciones aisladas o recayendo la implementación en solo una secretaria, desde lo procedimental no se cuentan con los recursos suficientes para la implementación de acciones, no existe instrumentos de planeación como planes de acción y estratégicos con visión a largo plazo y

no se cuenta con un modelo de seguimiento y monitoreo constante. Al respecto se recomienda mejorar las capacidades técnicas de los equipos y funcionarios encargados de la implementación de la misma.

Esta Política Pública a largo plazo tiene mucho que aportar a la cadena de valor público y la transformación social ya que promueva el reconocimiento, la visibilización y el fortalecimiento de las organizaciones sociales, lo que va a contribuir al desarrollo y bienestar de la población y al cumplimiento de los objetivos del Estado Social de Derecho. Esto se puede lograr superando la dependencia de la planeación institucional, que se logre una mayor publicidad en torno a la Política Pública, y que el Acuerdo Municipal se convierta en un acuerdo multinivel con muchas posibilidades de aplicación.

Recomendaciones

Académico/ investigativo

Es un tema relativamente nuevo dentro de la agenda pública, por lo cual se requiere del desarrollo de estudios, de alianzas entre la administración distrital, academia y organizaciones sociales para producir y generar apropiación social del conocimiento.

Se recomienda como una línea de investigación abierta, una evaluación de la implementación a todos los objetivos de la política pública de organizaciones sociales de Medellín, y en un futuro realizar una evaluación de costo/beneficio o una evaluación de impacto. También se podría desarrollar un estudio comparado con el proceso de implementación de la política pública de Organizaciones sociales del Departamento de Caldas.

Implementación y gestión de la política pública

Para el mejoramiento del proceso de implementación y superar las fallas que se han identificaron se recomienda:

- En la variable de información se debe mejorar la participación activa de nuevas organizaciones para que el proceso sea de construcción social y la vinculación del sector privado y de otras entidades de la institucionalidad.
- En la variable de autoridad para que la Política Pública tenga más legitimidad se debe de crear un marco normativo nacional y departamental, además de construir un plan estratégico donde se generen escenarios de construcción colectiva conjunta de actuación.

- La variable de tesoro es un aspecto que se debe mejorar bastante para que esta Política Pública cumpla a cabalidad con sus objetivos . Si ésta cuenta con un presupuesto definido y establecido será mucho más eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos
- En la variable de organización se enfatiza que aún hay desafíos en aumentar la articulación entre administración distrital y las organizaciones sociales. También es importante que entre las organizaciones se creen canales de acceso e intercambio de información.

El proceso de implementación de la Política Pública aún es incipiente y es un reto para la próxima administración distrital el identificar las dificultades y definir instrumentos técnicos para la implementación, por lo tanto, aunque se han hecho esfuerzos para implementar la Política Pública, todavía hay margen para mejorar en varios aspectos. En consecuencia, para la implementación integral de la Política Pública los tomadores de decisiones deben reconocer la importancia de esta, la relevancia que tiene como mecanismo de garantía de los derechos colectivos y se incluya dentro del presupuesto anual de la administración como eje transversal desde la participación para que la Política Pública no dependa solo de la voluntad política, sino también que se fundamente en su importancia desde lo legal y lo técnico.

El proceso de implementación se debe mejorar teniendo en cuenta la necesidad de una mayor articulación entre los diferentes actores involucrados en la implementación de la Política Pública, incluyendo la institucionalidad pública municipal, la sociedad local y territorial de Medellín, la normativa nacional y el componente internacional. Además, se enfatiza la necesidad de mejorar la cooperación interorganizacional, ya que no todas las organizaciones están participando activamente y algunas redes no están funcionando tan bien como se esperaba. También se menciona la necesidad de hacer avances significativos en términos de intercambio y transferencia de conocimiento a nivel nacional e internacional. Se sugiere un enfoque diferencial y una lectura del estado actual de las organizaciones para implementar un plan de acción que responda a sus necesidades específicas.

Otro elemento que se debe tener en cuenta es la influencia que tiene dentro de la implementación de la política pública la selección del personal contratista para el proceso de implementación y los servidores públicos designados de la supervisión a los contratos, ya que se evidencio que es poco el recurso financiero destinado para este fin, además, ni los perfiles contratados, ni lo supervisores, conocen a profundidad de políticas públicas, mucho menos del

tema en particular de esta política pública lo que representa una falla de implementación procedimental.

En últimas las fallas de implementación de esta política pública estudiada son de origen estructural desde la formulación ya que al ser un problema público tan nuevo y sin lineamientos desde el orden nacional se dificulta su formulación y respuestas al mismo, desde las fallas técnicas identificadas es la falta de equipo profesional continuo para la implementación de la política pública y a su vez esto dificulta la construcción y consolidación de instrumentos técnicos para la implementación como lo son: los planes de acción para el monitoreo de la política pública y el modelo de seguimiento de la misma. Por otra parte está el asunto de las fallas de gobernanza ya que dentro de la agenda pública los tomadores de decisiones no han desarrollado estrategias para la toma de decisiones basadas en los datos y análisis rigurosos para determinar la priorización y asignación de recursos, lo que lleva a la toma de decisiones basadas en la voluntad política, lo que ha afectado directa y significativamente a esta política pública, aunado a limitados recursos económicos para su implementación, lo que imposibilita la implementación integral de la política pública y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Referencias

- Acuerdo 52 de 2015. [Concejo de Medellín] Por medio del cual se adopta la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el Municipio de Medellín.
- Aguilar, L. (2009). Marco para el análisis de las políticas públicas. Política pública y democracia en América Latina. Del Análisis a la implementación, 11-31.
- Aguilar, L. (1993). La implementación de las políticas. México: Miguel Angel Porrúa Grupo editorial.
- Aguirre Prieto, I. R. (2022). Lineamientos para el diseño de Política Pública De Juventud para el Municipio De Paipa (Boyacá), Colombia.
- Alcántara, M. (2008). Estudios de caso y análisis político comparado. Revista de Ciencia Política, 28(1), 7-21.
- Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. Realidad y Reflexión, 2015, Año. 15, núm. 41, p. 8-27. Recuperado de <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8546/1/Capital%20social%2C%20sinergia%2C%20impacto%20social%20y%20las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil.pdf>
- Ayuda en Acción. (2022, 6 mayo). ¿Qué es el tercer sector? Ayuda en Acción. Recuperado de <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>
- Bardach, Eugene (1977), Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes Law, Cambridge, The MIT Press.
- Bovens, M. (2016). Revisiting the study of policy failures. In *Fiascos in Public Policy and Foreign Policy* (pp. 23-36). Routledge.
- Camargo Ceballos, J. J. (2018). Las organizaciones no gubernamentales como actores de gobernanza: análisis de la política pública de las organizaciones sociales de la sociedad civil en Medellín (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Casillas, C., García, L., Lago, E. & Macía, M., (2020). Guía de evaluación de implementación de políticas públicas. España: Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Recuperado de [https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia de Evaluacion de Implementacion.pdf](https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia%20de%20Evaluacion%20de%20Implementacion.pdf)
- Ciudadana, S. d. (2019). Resultados fichas de caracterización y encuestas de percepción de Organizaciones, redes y colectivos. Alcandía de Medellín, Medellín.
- Ciudadana, S. d. (2020). Proceso de fortalecimiento a las organizaciones sociales y sus redes 2020. Alcaldía de Medellín, Medellín.

- Ciudadana, S. d. (2021). Propuesta estratégica 2021. Alcaldía de Medellín, Medellín.
- Ciudadana, S. d. (2022). Política Pública de Organizaciones Sociales. Alcaldía de Medellín, Antioquia. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Ciudadana, S. d. (s.f.). Proceso de fortalecimiento a las organizaciones sociales y sus redes. Alcaldía de Medellín, Medellín.
- Corona, F. (2006). Propuesta técnica para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de segundo grado, las redes y las alianzas que promueven procesos de gestión participativa del desarrollo local y con vocación para fortalecer organizaciones comunitarias de base en el municipio de Medellín. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_0_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/FORTALEC%20DE%20ORGAN%20REDES%20Y%20ALIANZAS%2019-10-05_.pdf
- Díaz, G., & Ortiz, R. (2005). La entrevista cualitativa. Universidad Mesoamericana, 31, 2-31.
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.
- Echeverri Angel, M. E. (2020). Informe Final Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales y sus Redes 2020. Alcaldía de Medellín, Antioquia, Medellín.
- Escobar Hoyos, S. (2016). Formación para el fortalecimiento de las organizaciones sociales. Recuperado de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/17715>
- Extensión, U. d. (2019). Indicador "Organizaciones sociales que mejoran su funcionamiento interno y de gestión". Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Fisher, F., Miller, G., & Sidney, M. (2007). *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics, and Methods*. London: Taylor & Francis Group.
- González Cely, L. J. (2014). Un acercamiento conceptual a las políticas públicas. *Global Iure*, 2, 231–241. Recuperado a partir de <https://revista.jdc.edu.co/index.php/giure/article/view/282>
- Hall, P., & Taylor, R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*.
- Hood, C., & Helen, M. (2007). *The Tools of Government in the Digital Age*. New York: Palgrave Macmillan.
- Howlett, M., Kim, J., & Weaver, P. (2006). Assessing instrument mixes through program-and agency-level data: Methodological issues in contemporary implementation research. *Review of policy research*, 23(1), 129-151.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy Cycles and Policy Subsystems* 3ra edición ed. New York: Oxford University.

- Humata.ai. Inteligencia Artificial. Aifindy. Recuperado a partir de <https://aifindy.com/blog-y-noticias/humata-ai-resume-tus-pdf-con-inteligencia-artificial>. 02-12-2023.
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). Manual de base para la evaluación de políticas públicas -Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina. 54 páginas. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/modernizacion_gestion_por_resultados_m_anual_base_para_la_evaluacion_de_politicas_publicas_2016.pdf
- Lasswell, Harold D. (1953), «The decision process», en: Polsby, Nelson; Dentler, Robert y Paul Smith [eds.], *Politics and social life: An introduction to political behavior*, Ed. Houghton Mibblin Company, USA
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- López Hernández, J. E. (2019). Documento parcial y final cuantitativo y cualitativo que dé cuenta del avance de cumplimiento de las políticas públicas en las cuales la Subsecretaría de Organización Social es responsable o corresponsable. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Mayntz, Renate. (1983). The Conditions of Effective Public Policy: A New Challenge for Policy Analysis. En *Policy & Politics*, vol. 11. No. 2: 123-143.
- Medellín, A. (2011). Política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil en el municipio de Medellín. Recuperado de https://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2013/03/4._politica-publica_medellin.pdf
- Muller, P. (2006). Las políticas públicas (No. 2534, p. 126). Presses Universitaires de France.
- Newman, Joshua. (2015). Categories of failure in climate change mitigation policy in Australia. In *Public Policy and Administration*, Vol. 30, N° 3-4: 342-358.
- Participación, U. d. (2019). Resultados fichas de caracterización y encuestas de percepción de Organizaciones, redes y colectivos. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Peters, Guy. (2015). State failure, governance failure and policy failure: Exploring the linkages. *Public Policy and Administration*, Vol. 30, N° 3-4: 261-276.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation* (Vol. 708). Univ of California Press.

Proyecto de Acuerdo No.352 de 2015 [Concejo de Medellín] Por medio del cual se adopta la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el Municipio de Medellín.

Rico Callado, J. (2023). La metodología de evaluación en AEVAL. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (32), 126–141. <https://doi.org/10.24965/gapp.11011>

Rodríguez López, J. (2005). Tercer sector: una aproximación al debate sobre el término. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 464-474. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300005&lng=es&tlng=es

Roth Deubel, A. N. (2012). *Políticas públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá, D.C.: Ediciones Aurora. Recuperado de https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf

Roth, A. (2018). *Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá: Aurora

Santana Cobo, M. C. (2018). Análisis de las fallas de implementación de la política de educación para bachillerato en Ecuador, a partir de la reforma educativa de 2011 (Master's thesis, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador–FLACSO).

Valencia Bonilla, I. A. (2017) Análisis de las fallas de implementación de la política de prestación de servicio de agua potable en el territorio ecuatoriano, una visión desde la descentralización (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador).

Walker, S., & Dearden, A. (2005). Designing for civil society. *Interacting with Computers*, 17(1), 1-8.

Zapata, J. D. L., & Mesa, X. B. (2019). Un acercamiento a los fallos de implementación, sus marcos de estudio, definiciones y causas. *Revista de Estudiantes de Ciencia Política*, (13-14), 25-45.
