



**Informe de sistematización de experiencias: Consolidación del Modelo Integral de Atención  
a la Ciudadanía en el marco de práctica académica de excelencia en la Gobernación de  
Antioquia**

Daniel Alejandro Troncoso Cuellar

Trabajo de grado presentado para optar al título de Politólogo

Asesor

Andrés Felipe Lázaro Parra, Magíster (MSc) en Ciencia Política

Universidad de Antioquia  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas  
Ciencia Política  
Medellín - Antioquia  
2024

---

Cita

(Troncoso Cuellar, 2024)

---

**Referencia**

Troncoso Cuellar, D. (2024). *Informe de sistematización de experiencias: Consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en el marco de práctica académica de excelencia en la Gobernación de Antioquia* [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

**Estilo APA 7  
(2020)**



Centro de Documentación Instituto de Estudios Políticos

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

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

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.

---

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción.....	8
Desafíos en la consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía: el caso del Departamento de Antioquia.....	12
Referentes conceptuales .....	20
Mecanismos institucionales: analizando la dinámica Estado-ciudadanía .....	21
Prácticas estatales: impacto de las acciones gubernamentales .....	23
La sistematización de experiencias en la práctica profesional: una reflexión sobre su importancia.....	26
Técnicas de recolección de información .....	30
Desarrollo de la sistematización .....	36
Caracterización de prácticas estatales en el seno del MIAC .....	36
Optimización de la gestión y dirección de la atención ciudadana: Una práctica estatal de asesoramiento y asistencia técnica en municipios priorizados .....	38
Práctica estatal de formación situada en municipios priorizados a través de visitas territoriales .....	53
Práctica estatal de seguimiento al mecanismo institucional MIAC: Consolidación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía .....	59
Recomendaciones basadas en mi experiencia en el proyecto de consolidación del MIAC de la Gobernación de Antioquia.....	66
Conclusiones.....	75
Referencias .....	80

---

**Lista de tablas**

**Tabla 1** Evaluación de las seis líneas estratégicas del MIAC por parte de la Dirección de Atención a la Ciudadanía..... 50

---

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Municipio de Briceño. Jornada Unidos por la Vida. 2023. ....	45
<b>Figura 2</b> Mapa de cobertura territorial de la asistencia técnica para la consolidación del mecanismo institucional MIAC por parte de la Dirección de Atención a la Ciudadanía.....	63

---

## Resumen

El presente informe de sistematización de experiencias tiene como objetivo principal documentar el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en 15 municipios priorizados del Departamento de Antioquia que aún no han implementado la Política Pública de Atención a la Ciudadanía (Ordenanza departamental número 017 de 2018). Esta sistematización de experiencias surgió como resultado de una práctica profesional en la Gobernación de Antioquia, específicamente en la Secretaría de Suministros y Servicios, durante el segundo semestre del año 2023, en el marco del proyecto de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía.

Para lograr este objetivo general, se desarrollaron tres objetivos específicos a lo largo del informe. En primer lugar, se realizó un análisis de las prácticas estatales empleadas para implementar el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en 15 municipios priorizados del departamento. Este análisis proporciona una comprensión de las estrategias gubernamentales utilizadas en la implementación del modelo.

En segundo lugar, se examinaron los principales desafíos y obstáculos enfrentados durante el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los 15 municipios priorizados. Este análisis permitió identificar y comprender las dificultades específicas que surgieron durante la ejecución del modelo y el ejercicio de las prácticas estatales, contribuyendo así a una evaluación crítica de su desarrollo.

Finalmente, se elaboraron recomendaciones fundamentadas en mi experiencia en el proyecto de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, con el propósito de proponer mejoras en la implementación del modelo en el Departamento de Antioquia.

*Palabras clave:* Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, prácticas estatales, mecanismo institucional, gestión pública.

---

### **Abstract**

The primary objective of this experience systematization report is to document the process of consolidating the Comprehensive Citizen Service Model in 15 prioritized municipalities in the Department of Antioquia that have not yet implemented the Public Citizen Service Policy (Departmental Ordinance No. 017 of 2018). This systematization emerged from an outstanding professional internship at the Government of Antioquia, specifically in the Secretariat of Supplies and Services, during the second semester of 2023, within the framework of the project to consolidate the Comprehensive Citizen Service Model.

To achieve this general objective, three specific objectives were developed throughout the report. First, an analysis was conducted of the state practices employed to implement the Comprehensive Citizen Service Model in the 15 prioritized municipalities. This analysis provides an understanding of the governmental strategies used in the model's implementation.

Second, the main challenges and obstacles faced during the process of consolidating the Comprehensive Citizen Service Model in the 15 prioritized municipalities were examined. This analysis allowed for the identification and understanding of the specific difficulties that arose during the model's execution and the exercise of state practices, thus contributing to a critical evaluation of its development.

Finally, recommendations based on my experience in the project to consolidate the Comprehensive Citizen Service Model were developed, with the aim of proposing improvements in the model's implementation in the Department of Antioquia.

*Keywords:* Comprehensive Citizen Service Model, state practices, institutional mechanism, public management.

---

## Introducción

La reflexión sobre la relación entre el Estado y los ciudadanos es esencial para entender la construcción de la estatalidad y cómo ésta evoluciona en el tiempo. Los cambios en la forma en que el Estado se acerca a los ciudadanos, especialmente a nivel local y regional, reflejan intentos por mejorar la participación ciudadana, la eficiencia gubernamental y la legitimidad estatal. Sin embargo, es importante aclarar que esta no es la única iniciativa destinada a fortalecer estas formas de estatalidad.

En este sentido, la reflexión de esta relación debe centrarse en estudiar cómo el gobierno y sus instituciones interactúan con los individuos y comunidades que conforman la sociedad. Esto implica llevar a cabo una evaluación crítica sobre el cómo se gobierna. En el caso particular de Antioquia, la dinámica entre la Gobernación y el municipio de Medellín es relevante para entender cómo se distribuye el poder y los recursos en un departamento. La importancia administrativa y la mayor infraestructura en Medellín pueden tener implicaciones en la relación entre el Estado y los ciudadanos en otras partes del departamento<sup>1</sup>.

Fukuyama (2004) aborda la noción de construcción de la estatalidad como el proceso mediante el cual se configura y evoluciona el entramado gubernamental en un territorio determinado. Esto incluye la creación de instituciones, la definición de roles y responsabilidades gubernamentales, la promulgación de leyes y políticas, y el intento de la consolidación del poder del Estado en sus entidades territoriales.

Es a partir de esta comprensión que, desde los años noventa hasta principios de los dos mil, comenzamos a ver cambios significativos en cómo el Estado local y departamental se relaciona con los ciudadanos, especialmente con la aparición de instituciones que buscan acercar el gobierno a nivel local, con la intención de relegitimar su rol frente a la ciudadanía. En este contexto, la

---

<sup>1</sup> Considerando la importancia administrativa del municipio de Medellín, es crucial reflexionar sobre las posibles implicaciones que esto puede tener en la relación entre el Estado y los ciudadanos en otras partes del departamento. Por ejemplo, conforme avanzaba la década de los noventa, la creciente relevancia otorgada a los planes de desarrollo y el aumento en la capacidad de inversión de la Alcaldía comenzaron a tener un impacto político, generando una demanda de autonomía y un rol central como actor principal en la gestión pública en la ciudad (Leyva, 2011). En este contexto, la relevancia de los municipios y el énfasis en la descentralización han concentrado la autonomía administrativa en las entidades municipales. El departamento, en este contexto, actúa principalmente como un intermediario, lo que resulta en una burocracia departamental menos influyente en comparación con la municipal (Leyva, 2018).



---

Consejería Presidencial para Medellín<sup>2</sup>, como respuesta a esta evolución, representó un esfuerzo por descentralizar el poder y la toma de decisiones, permitiendo una mayor participación ciudadana en los asuntos gubernamentales. En consecuencia, se establecieron mecanismos institucionales destinados a facilitar la mediación estatal en el Departamento de Antioquia y en Medellín, con el propósito de abordar las necesidades de las comunidades locales y reforzar la relación entre el Estado y los ciudadanos a nivel regional<sup>3</sup>.

En este contexto, el vínculo entre el Estado y la ciudadanía adquiere una revalidación. La interacción entre los mecanismos institucionales estatales con la ciudadanía se encuentra influenciada por una percepción teórica específica de lo que implica la estatalidad.

Esta apuesta teórica se desglosa en tres perspectivas sobre cómo ha sido comprendido el Estado. En primer lugar, el Estado es concebido como un actor que proyecta su presencia en los territorios mediante sus fuerzas armadas, estableciendo su dominio de manera palpable. En segundo lugar, se presenta la perspectiva de un sistema conformado por diversas instituciones, planes, proyectos o programas que ejercen su impacto en áreas específicas de las zonas urbanas y rurales<sup>4</sup>. Por último, surge la posibilidad de visualizar al Estado como un actor cuya eficacia en el cumplimiento de sus funciones esenciales de control territorial, poblacional y de recursos es

---

<sup>2</sup> Creada el 17 de agosto de 1990, con María Emma Mejía como su primera consejera, la Consejería Presidencial para Medellín buscó, durante su operación en el período de 1990 a 1995, implementar estrategias para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, promover la seguridad ciudadana y revitalizar las zonas afectadas por la violencia y el narcotráfico. Su labor estuvo enmarcada en el contexto de transformación social y desarrollo de la ciudad, con la intención de superar los obstáculos generados por años de conflictos y problemas estructurales de inequidad y violencia.

La creación y operación de la Consejería Presidencial para Medellín reflejó los esfuerzos del gobierno por afrontar los desafíos que la ciudad enfrentaba en ese periodo, enfocándose en la paz, la reconstrucción social y el fortalecimiento de la presencia estatal en el Departamento de Antioquia (Piedrahita & Sánchez, 2021).

<sup>3</sup> Los mecanismos institucionales que han ideado enfoques específicos de mediación estatal en Medellín y el Departamento de Antioquia son diversos. Entre ellos, sobresalen iniciativas en la alcaldía como los Núcleos de Vida Ciudadana, el Plan de Acción Social, las Mesas de Trabajo por la Paz, la implementación de acuerdos para mitigar la escalada de violencia y el Plan Estratégico de Seguridad para Medellín y el Área Metropolitana (Piedrahita & Sánchez, 2021). Por otra parte, en la Gobernación destacan: los Comités Comunitarios de Desarrollo Integral, el Plan Integral de Atención a la Ciudadanía y el Plan de Acción Institucional (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2020).

<sup>4</sup> Esta perspectiva amplía la comprensión de la relación entre la sociedad civil y el Estado al presentar al último como un agente de transformación. En este sentido, se sugiere que el Estado va más allá de su papel meramente gubernamental para convertirse en un conjunto de herramientas y enfoques que interactúan con la sociedad en áreas concretas. De hecho, el Estado comprende una serie de procesos, prácticas y recursos que se integran en la vida cotidiana de los ciudadanos, actuando como un catalizador para intentar mejorar su calidad de vida y transformar su realidad. En este sentido, “la esencia material del Estado radica en menor medida en sus instituciones que en los procedimientos y las relaciones de poder que estos procesos implican para la sociedad” (Buchely, 2014, p. 35). Esta visión fortalece la importancia de una relación dinámica y colaborativa entre la sociedad civil y las estructuras gubernamentales, con el objetivo de alcanzar mejoras concretas en la calidad de vida de los ciudadanos (Mejía, 1991).

limitada, mostrando una presencia frágil o incluso inoperante en estas áreas cruciales (Piedrahita & Sánchez, 2021).

Durante la década del dos mil, no solo se presenció la continuación de los esfuerzos por descentralizar el poder y aumentar la participación ciudadana, sino que también se observó un incremento en la variedad y amplitud de las iniciativas dirigidas a fortalecer la relación entre el gobierno y las comunidades locales. Esta iniciativa, junto con otras ya mencionadas, estableció los fundamentos para una comprensión holística de la estatalidad. En este contexto, el Estado no solo ejerce su función gubernamental, sino que también se ve influenciado por la disputa, negociación y demanda de las organizaciones sociales del departamento al igual que de actores no organizados o que no confluyen bajo esas formas organizativas. Esto abarca aspectos como la participación ciudadana, la calidad de los servicios públicos, el desarrollo local y la equidad en el acceso a recursos, lo que configura una visión más completa de la estatalidad y su relación con la ciudadanía en el departamento.

En la década del dos mil diez, los resultados de este proceso de transformación en la atención ciudadana empezaron a materializarse de manera más definida en el entorno departamental. El fortalecimiento de la estatalidad se convirtió en una estrategia adoptada por el gobierno departamental, la cual tenía como objetivo establecer lazos más estrechos y legítimos con los ciudadanos. Es por ello que documentos estratégicos como los CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social)<sup>5</sup>, junto con políticas específicas como la Política Pública de Servicio al Ciudadano (Conpes 3649 de 2010) y la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes 3785 de 2013) junto con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017), marcaron hitos importantes en la consolidación de un enfoque más centrado en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, así como en establecer relaciones efectivas entre el gobierno y la población mediante la confianza mutua.

---

<sup>5</sup> El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) es la principal autoridad en materia de planificación nacional y actúa como órgano consultivo del Gobierno en temas de desarrollo económico y social. Su función es coordinar y guiar a las entidades responsables de la dirección económica y social del Gobierno mediante el análisis y la aprobación de documentos sobre políticas generales, los cuales se presentan y discuten en sus sesiones interinstitucionales, donde participan representantes de diversas entidades del gobierno para asegurar una coordinación efectiva en la implementación de las políticas públicas (Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2022).

En el ámbito departamental, y en consonancia con estas directrices nacionales, la Ordenanza 017 del 18 de agosto de 2018, por medio de la cual se adoptó la Política Pública de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia, se erige como un antecedente crucial. Esta ordenanza sentó las bases para formalizar políticas y mecanismos específicos orientados a mejorar la atención y la participación ciudadana en el contexto de la Gobernación de Antioquia. Es importante destacar que esta ordenanza precede la creación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC), estableciendo un marco normativo y operativo que facilitó su posterior implementación.

Como resultado del proceso de fortalecimiento de la relación entre el Estado y los ciudadanos, impulsado por el gobierno departamental, surge la creación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC)<sup>6</sup>. Este modelo, concebido como una guía esencial para todos los agentes estatales del Departamento de Antioquia, tiene como propósito establecer directrices que deben ser entendidas y aplicadas por todos los actores involucrados en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Su intención es proporcionar una atención de alta calidad en consonancia con las políticas delineadas en el Plan Nacional de Servicio al Ciudadano. En este contexto, este modelo representa el paso más reciente en el proceso de fortalecimiento de la relación entre el Estado y los ciudadanos, por lo que puede estar relacionado históricamente con los mecanismos institucionales que han desarrollado enfoques específicos de mediación estatal tanto en Medellín como en el Departamento de Antioquia.

---

<sup>6</sup> La adopción del MIAC quedó formalizada a través del Decreto Departamental 2021070002928, emitido el 11 de agosto de 2021. De esta manera, se consolidó el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia.

## **1 Desafíos en la consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía: el caso del Departamento de Antioquia**

La presente sistematización de experiencias nació de la práctica profesional que forma parte del programa de Prácticas de Excelencia ofertado por la Gobernación de Antioquia. La práctica profesional tuvo una duración de cinco meses, desde el 17 de julio hasta el 15 de diciembre de 2023. Durante este periodo, la práctica buscó desarrollar el proyecto *Consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía*<sup>7</sup>, llevado a cabo dentro de la Secretaría de Suministros y Servicios de la Gobernación de Antioquia, bajo la supervisión de la Dirección de Atención a la Ciudadanía.

La Secretaría de Suministros y Servicios de la Gobernación de Antioquia tiene como objetivo atender las necesidades de la ciudadanía del Departamento de Antioquia. Esto se logra mediante la implementación de políticas de servicio y protocolos de atención a través de diversos canales, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, garantizando calidad, equidad y oportunidad en el servicio público. El equipo de trabajo que lideró el proyecto de consolidación del MIAC estuvo compuesto por 14 profesionales universitarios, 4 empleados vinculados y 10 contratistas, además de 2 practicantes, un comunicador social y un politólogo. En este equipo se enmarcó mi ejercicio como practicante<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> El MIAC se concibe como un documento guía en el cual se establecen las líneas de acción que se consideran fundamentales para ser conocidas y aplicadas por todos los involucrados en la prestación del servicio a la ciudadanía. Además, se detallan las diversas actividades que deben ser adoptadas y aplicadas de manera continua, con el objetivo de brindar una atención de alta calidad, en concordancia con las políticas establecidas en el Plan Nacional de Servicio al Ciudadano (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2018).

La consolidación del MIAC implica, por otra parte, el fortalecimiento de los tres canales disponibles de atención a la ciudadanía (virtual, presencial y telefónico) para varias finalidades, que incluyen la recepción de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD), la gestión de trámites y servicios, y la colaboración con otros organismos de la Administración Departamental, municipios y aliados estratégicos. Estas acciones buscan fortalecer la conformidad con el nuevo marco normativo del Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG), la línea estratégica del Plan Nacional de Desarrollo: Estado simple Colombia ágil y la nueva Ley antitrámites y sus decretos asociados. Por lo que se intenta la mejora del proceso de PQRSD, la colaboración continua con el DNP y la Función Pública para apoyar la formación de agentes estatales en el manejo de la plataforma SUIT, la administración constante y el monitoreo de la matriz de riesgos, y la continuación de la certificación en competencia de servicio a la ciudadanía (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2020).

<sup>8</sup> Es relevante destacar que, en el marco del proyecto de consolidación del MIAC, participamos dos practicantes. Sin embargo, en la Secretaría de Suministros y Servicios de la Gobernación de Antioquia, se han integrado un total de trece estudiantes en la modalidad de Práctica laboral durante el periodo 2023-2. La composición académica de estos trece practicantes es la siguiente: 3 de ellos están inscritos en el programa de Ingeniería Industrial; 2 en Derecho; 2 en

En este sentido, el alcance de la Secretaría abarcó desde la recepción de solicitudes<sup>9</sup>, hasta el análisis de sus necesidades y expectativas, culminando con la entrega de estrategias y modelos de intervención para una respuesta oportuna y efectiva a las demandas de la ciudadanía<sup>10</sup>.

Ahora bien, el objetivo general de esta práctica profesional consistió en apoyar la asesoría y asistencia técnica para la implementación y consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en 15 municipios del Departamento de Antioquia, los cuales fueron priorizados por la Dirección de Atención a la Ciudadanía. Estos municipios son: Envigado, Sabaneta, Itagüí, Amagá, San José de La Montaña, Zaragoza, Sabanalarga, Salgar, Urrao, Sonsón, Alejandría, Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño. Esta iniciativa se enmarcó dentro del Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía, vigente para el periodo 2022-2027.

El Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía tiene como objetivo principal llevar a cabo la efectiva implementación del MIAC en todo el Departamento de Antioquia. Para alcanzar esta meta, el Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía tiene definido algunos objetivos específicos (que difieren en algunos puntos de los objetivos de la práctica profesional), cuyos puntos más destacados incluyen:

Impulsar la implementación del modelo en los 125 municipios del departamento, asegurando un servicio de calidad, equidad y oportunidad para todos los ciudadanos. Asimismo, se trabaja en la obtención de los recursos necesarios para fortalecer la relación Estado-ciudadano en todas las entidades públicas del departamento, incluyendo la administración departamental, gobiernos municipales y Entes Descentralizados. Y, por último, se lleva a cabo un “seguimiento constante y una evaluación periódica de la implementación en las entidades públicas del departamento, con el objetivo de identificar áreas de mejora y garantizar un servicio público de alta

---

Comunicación Social; 2 en Historia; 1 en Ciencia Política; 1 en Administración de Empresas; 1 en Tecnología en Delineante de Arquitectura y 1 en Ingeniería Ambiental (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2023).

<sup>9</sup> A través del proceso de PQRSD los ciudadanos pueden participar y comunicar sus necesidades, inquietudes y opiniones a la Secretaría. Este proceso abarca la presentación de solicitudes de servicios, expresión de quejas o reclamos, ofrecimiento de sugerencias y denuncias sobre temas relevantes para la administración gubernamental. Estas interacciones desempeñan un papel crucial en el establecimiento de una comunicación eficaz y constructiva entre la población y la Secretaría. Esto, a su vez, facilita una respuesta rápida y efectiva a las demandas planteadas por los ciudadanos. Puesto que, en ocasiones, es la ciudadanía la que impulsa los mecanismos institucionales del Estado, mientras que, en otros casos, es “el Estado el que busca regular ciertos aspectos, con impactos que pueden extenderse a otros ámbitos. Esta relación es verdaderamente bidireccional y moldea el entorno social y político de manera dinámica” (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021, p. 43).

<sup>10</sup> Información obtenida de documento técnico de la Caracterización de Procesos de la sección Atención Ciudadana, encontrado en los Sistemas de Gestión Integral (*Isolucion*) de la Gobernación de Antioquia (2023).

calidad para todos los ciudadanos” (Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía, 2022, p. 5).

Es en relación con lo anterior que la práctica profesional tuvo como primer objetivo específico la materialización de un enfoque integral y efectivo en la atención a la ciudadanía en el Departamento de Antioquia, alineado con los principios y metas establecidas en el Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía para el periodo 2022-2027. Esto con el fin de mejorar la satisfacción de la ciudadanía, al garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta institucional del Estado.

Es esencial destacar que, a través de la asesoría técnica realizada en colaboración con los 24 municipios del departamento, se identificó que 15 de ellos aún no habían implementado en su totalidad el MIAC, dado que no adoptaron la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Por lo tanto, se estableció como segundo objetivo específico de la práctica la gradual implementación de las 6 líneas estratégicas del modelo en dichos municipios. Este proceso se llevó a cabo de forma progresiva en los 15 municipios priorizados. Estas líneas estratégicas son: Direccionamiento Estratégico, cualificación del Talento Humano, Administración y fortalecimiento de los canales de atención, Gestión Eficiente de Trámites y Servicios, Gestión eficiente de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias –PQRSD, y el Mejoramiento del ciclo del servicio (Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía, 2022).

Como antecedente esencial de estas líneas estratégicas, la Gobernación de Antioquia, mediante la Ordenanza 017 de 2018, adoptó la Política Pública de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia, extendiendo su alcance tanto a las instituciones y entidades dentro de la Administración Pública Departamental, así como a sus agentes estatales y personas externas que desempeñan labores administrativas. Dicha ordenanza departamental funge, en este sentido, como un instrumento normativo y político a nivel departamental que vela por los derechos de los ciudadanos y que antecedió la consolidación del MIAC en Antioquia (Asamblea Departamental de Antioquia, 2018).

Es debido a lo mencionado anteriormente que el tercer objetivo específico de la práctica profesional fue consolidar la adopción de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía a través de un acto administrativo –resolución–, en los 15 municipios priorizados del departamento que no habían adoptado la política pública. En dicho acto, el Alcalde o Alcaldesa del municipio, haciendo

uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas en el artículo 315 de la Constitución Política y artículo 92 de la Ley 136 de 1994, adopta el Modelo Integral de Servicio a la Ciudadanía integrando los lineamientos, actividades, recursos y herramientas, en cumplimiento de la normativa nacional y departamental en materia de atención a la ciudadanía, al establecer los lineamientos generales acordes a los componentes de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa del Servicio al Ciudadano en el CONPES 3785 de 2013<sup>11</sup>.

Finalmente, el cuarto objetivo específico de la práctica laboral fue contribuir en la creación del Grupo de Relación Estado-Ciudadano. Este grupo tuvo como finalidad llevar a cabo un seguimiento riguroso a las políticas institucionales relacionadas con el servicio al ciudadano, la racionalización de trámites, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el acceso a la información pública. Es relevante mencionar que todas estas acciones se enmarcaron en cumplimiento de la ley 1712 de 2014, la cual regula la Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública a nivel nacional.

La práctica profesional integrada en el proyecto consolidación del MIAC al enmarcarse en el ámbito profesional tradicional de la Ciencia Política con relación a su aplicación en el sector público, específicamente en la Gobernación de Antioquia, más allá de ser solo un ejercicio profesional, permitió contribuir a la mejora de la gestión pública del departamento. Su importancia y pertinencia radicarón en su potencial para generar una reflexión profunda sobre la relación entre el Estado y los ciudadanos. La Ciencia Política ha dedicado, en este sentido, una atención significativa a este tema, considerándolo uno de sus tópicos de estudio tradicionales y relevantes, puesto que la dinámica entre el Estado y los ciudadanos es esencial para comprender el funcionamiento de las instituciones políticas, la toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Es importante aclarar que la Gobernación de Antioquia, a través de la Dirección de Atención a la Ciudadanía, desempeña un papel fundamental en la articulación de esta política, pues su enfoque se centra en fortalecer la presencia institucional de la administración departamental en todo el territorio del departamento y construir relaciones de confianza con la ciudadanía.

<sup>12</sup> La reflexión sobre la relación entre el Estado y la sociedad ha sido un tema recurrente en la Ciencia Política. Diversos autores han abordado esta cuestión con el propósito de entender cómo interactúan, influyen y se relacionan el Estado y la sociedad. Uno de los textos fundamentales que impulsó esta reflexión fue la publicación en 1977 del ensayo de Philip Abrams titulado *Notas Sobre la dificultad de estudiar el Estado*.

Desde entonces, el análisis crítico de esta relación ha experimentado una notable evolución. En este sentido, el profesor Luis Javier Orjuela realizó un análisis crítico de las perspectivas predominantes utilizadas en la Ciencia Política para abordar el Estado, especialmente en el contexto colombiano. Orjuela (2010) destaca que el enfoque predominante ha

Es por todo lo anterior que la pertinencia disciplinar de esta sistematización se fundamentó en su capacidad para brindar una visión más clara y documentada sobre cómo las políticas públicas y las acciones gubernamentales impactan en la gestión administrativa de los entes municipales territoriales. Al identificar patrones y tendencias a través de datos concretos, la Ciencia Política (como disciplina que estudia la teoría y práctica de la política, los sistemas y los comportamientos políticos en la sociedad) puede obtener información valiosa para mejorar su comprensión sobre cómo fortalecer los mecanismos de gobierno y abordar de manera más efectiva las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos<sup>13</sup>.

Debido a todo lo expuesto anteriormente, el objetivo general de esta sistematización de experiencias consistió en documentar el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los 15 municipios priorizados del Departamento de Antioquia que aún no han implementado la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Para, de esta manera, identificar las acciones exitosas utilizadas en la implementación del modelo, así como los desafíos enfrentados. Con base en los hallazgos, se generaron algunas recomendaciones que buscan contribuir a la implementación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía en los municipios donde aún no se ha llevado a cabo.

De esta manera, la presente sistematización da cuenta de la experiencia vivida durante la práctica profesional, ofreciendo un análisis detallado de los desafíos y logros alcanzados en el proceso de asesoría y acompañamiento técnico a los municipios del departamento, con la intención de explorar las oportunidades y lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto de

---

sido el institucionalista, que tiende a “simplificar al Estado como una estructura material que incluye las tres ramas del poder público y la burocracia político-administrativa” (p. 19). No obstante, en el ámbito de los estudios sobre el Estado, se han explorado diversas perspectivas, como el enfoque marxista, el sociogenético, la noción de Estado fallido o fracasado, y la concepción del Estado, específicamente la nación, como un proyecto impulsado por una élite. Estas diferentes corrientes han enriquecido el análisis de la función y la dinámica del Estado en la sociedad (Orjuela, 2010; citado por Piedrahita, 2018, p. 5).

Por otro parte, es relevante mencionar que la politóloga Ingrid Bolívar ha explorado un enfoque jurídico-normativo en el contexto colombiano que enfatiza la característica del Estado como un sistema legal con la capacidad de monopolizar la violencia y garantizar los derechos de los ciudadanos (Bolívar, 2010).

<sup>13</sup> Es relevante destacar que la sistematización de experiencias como metodología para un trabajo de grado en Ciencia Política brinda a los estudiantes una valiosa oportunidad. Les permite profundizar en problemas políticos y sociales específicos, desarrollar habilidades de análisis crítico y tomar decisiones fundamentadas en el contexto de su práctica laboral. En este sentido, creo que mi experiencia en el campo profesional no solo cumple con los requisitos académicos, sino que también me brinda una base sólida para abordar los desafíos de un politólogo en el ámbito profesional. Esta experiencia directa contribuye significativamente a mi comprensión de las metodologías y obstáculos relacionados con la formulación de políticas públicas y la implementación de prácticas gubernamentales en el contexto de las instituciones estatales.



consolidación del MIAC. Se espera que las conclusiones y análisis aquí presentados sirvan como insumo valioso para futuras intervenciones y mejoras en el ámbito de la gestión pública y la satisfacción ciudadana en el Departamento de Antioquia.

Con base en los elementos previamente expuestos, la pregunta de investigación que orientó esta sistematización fue: ¿Cuáles son las acciones implementadas por la Gobernación de Antioquia para consolidar el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los municipios del departamento que no han implementado la Política Pública de Atención a la Ciudadanía?

---

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Partiendo del planteamiento del problema previamente expuesto, el objetivo general que guía esta sistematización es:

Documentar el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los 15 municipios priorizados del Departamento de Antioquia que aún no han implementado la Política Pública de Atención a la Ciudadanía.

### 2.2 Objetivos específicos

Con el fin de cumplir con este objetivo general, se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las prácticas estatales utilizadas para implementar el mecanismo institucional Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los municipios priorizados del departamento.
- Examinar los principales desafíos y obstáculos enfrentados durante el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en los 15 Municipios priorizados.
- Elaborar recomendaciones fundamentadas en mi experiencia en el proyecto de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, con el propósito de mejorar la implementación del modelo en el Departamento de Antioquia.

He decidido emplear la primera persona en ciertos apartados de esta sistematización de experiencias con el fin de respaldar las afirmaciones y la información presentada a partir de mi experiencia personal como politólogo en formación y practicante. Esta elección metodológica se fundamentó en la premisa de enriquecer el análisis mediante la introducción de ejemplos concretos y observaciones derivadas de mi práctica profesional.

La inclusión de mi voz en primera persona buscó proporcionar una perspectiva directa y contextualizada sobre los temas tratados, al relacionar los conceptos teóricos con situaciones reales que experimenté en mi formación y práctica profesional.

### 3 Referentes conceptuales

Para comprender las relaciones entre el Estado y la sociedad, es fundamental reconocer al Estado como un campo de investigación esencial. En este contexto, corrientes teóricas como la del *Estado en sociedad* han cobrado una relevancia significativa. Esta perspectiva ha sido fundamental al resaltar la importancia de analizar al Estado como una entidad que no puede ser estudiada de manera aislada, sino que debe ser comprendida en su interacción constante con la sociedad en la que opera.

Autores influyentes como Philip Abrams (1977); Timothy Mitchell (2015); y Joel Migdal (2011) han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de esta perspectiva. Sus investigaciones y análisis han contribuido a revelar cómo el Estado no es simplemente un ente aislado con funciones y poderes, sino que está inmerso en un entorno social dinámico que influye en su formación y funcionamiento. Al abordar el Estado desde esta perspectiva, se reconoce que su comprensión completa implica considerar cómo las dinámicas sociales, políticas y económicas interactúan con las estructuras estatales, lo que enriquece significativamente el estudio de Estado en relación con la sociedad.

En este sentido, Trouillot (2010) plantea una premisa fundamental: es imposible teorizar sobre el Estado y luego abordar la sociedad, o viceversa. En lugar de ello, el Estado y la sociedad están intrínsecamente ligados por un contrato social específico que caracteriza a una formación social en particular. “Al estudiar el Estado, este no debe separarse de la sociedad; en su análisis, es necesario abarcar toda la formación social y articular la relación entre el Estado y la sociedad civil” (p. 154).

Dentro del marco de mi sistematización de experiencias, he propuesto dos conceptos que intentan proporcionar el cimiento teórico necesario para comprender la interacción entre el Estado y la sociedad en el contexto de la implementación del MIAC. Estos conceptos son los de mecanismos institucionales y prácticas estatales. Estos referentes conceptuales desempeñan un papel crucial al proporcionar las herramientas teóricas para analizar cómo se establece la relación entre el Estado y la sociedad, en vez de limitarse exclusivamente a examinar la estructura normativa que orienta las acciones del Estado en esta interacción.

Es esencial explorar la conexión entre estos dos conceptos para comprender con mayor profundidad cómo los mecanismos institucionales influyen en la forma en que las prácticas estatales se desarrollan y, a su vez, cómo estas prácticas influyen en la formulación de políticas y normativas que impactan directamente a la sociedad. La relación entre los mecanismos institucionales y las prácticas estatales se revela como fundamental para entender cómo se configura el Estado y cómo se manifiesta en experiencias y realidades concretas.

### **3.1 Mecanismos institucionales: analizando la dinámica Estado-ciudadanía**

Según la perspectiva de Timothy Mitchell (2015), “el Estado es un objeto de análisis que parece existir simultáneamente como fuerza material y como constructo ideológico y, en este sentido, ser tanto real como ilusorio” (p. 145). Esta compleja dicotomía planteó un desafío particular al intentar desarrollar mi sistematización de experiencias en el contexto del MIAC. Por un lado, los mecanismos institucionales que conforman la esencia del Estado como constructo ideológico a menudo se presentan de manera difusa y escapan al conocimiento general de la ciudadanía. Por otro lado, las prácticas estatales, que constituyen la materialización tangible del Estado, tienden a ser más fácilmente reconocibles y comprensibles, ya que se manifiestan a través de un conjunto de acciones y procedimientos de carácter estatal que resultan más accesibles y visibles para la ciudadanía<sup>14</sup>.

Philip Abrams llama la atención sobre esta tendencia y sostiene que es necesario distinguir entre dos objetos de análisis, el estado-sistema y el estado-idea. El primero se refiere al Estado como sistema de prácticas institucionalizadas, y el segundo a la cosificación de este sistema, que adquiere “una identidad abiertamente simbólica, cada vez más divorciada de la realidad como registro ilusorio de la práctica” (Philip Abrams, 1977; citado por Mitchell, 2015, p. 145)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Esta disyuntiva planteada por Mitchell (2015) subraya la complejidad de analizar y teorizar sobre el Estado, ya que implica considerar tanto sus aspectos conceptualmente abstractos como sus manifestaciones concretas en la realidad. En consecuencia, el estudio del Estado requiere una cuidadosa atención a la interacción entre estos dos aspectos, reconociendo que la percepción y comprensión del Estado por parte de la sociedad están influenciadas tanto por sus mecanismos ideológicos como por sus prácticas observables. En este contexto, la investigación y documentación de este proceso se convierte en un elemento fundamental para comprender la construcción de la estatalidad en el departamento.

<sup>15</sup> Sin embargo, la noción de *estado-idea* como concepto abiertamente simbólico adquiere una realidad tangible cuando se materializa a través de las prácticas estatales. Estas prácticas, que abarcan un conjunto integral de acciones y

Los mecanismos institucionales, dentro del sentido de mi sistematización, fueron entendidos como un conjunto integral de estrategias de intervención, procedimientos, normativas, legislaciones, acuerdos y regulaciones diseñados y empleados por las instituciones estatales y sus agentes estatales para llevar a cabo diversas acciones y objetivos en el marco de la gestión gubernamental (Lázaro, 2021). Estos mecanismos tienen como finalidad facilitar la toma de decisiones, la implementación de políticas públicas, la regulación de la relación entre el Estado y la ciudadanía, y la realización de prácticas específicas dentro de la estructura gubernamental del departamento de Antioquia.

Los mecanismos institucionales, en relación con lo anterior, son esenciales para el funcionamiento del Estado, ya que representan el conjunto de herramientas y recursos que este utiliza para intentar ejercer su autoridad y desempeñar sus roles en la sociedad<sup>16</sup>.

Por lo tanto, el Estado se materializa como una entidad compleja encargada de llevar a cabo una serie de funciones importantes, tales como administrar recursos, prestar servicios públicos, promulgar y aplicar leyes, entre otras. Los mecanismos institucionales, en este sentido, son los elementos esenciales que conforman esta entidad, proporcionando la estructura y las herramientas necesarias para su funcionamiento eficaz.

Estos mecanismos son fundamentales para que el Estado pueda cumplir con sus responsabilidades y funciones ante la sociedad. Su ausencia o disfunción obstaculizaría la eficiencia del Estado y su capacidad para satisfacer las demandas de la ciudadanía. En este contexto, el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía de la Gobernación de Antioquia puede considerarse como una pieza clave dentro del entramado institucional, contribuyendo significativamente a la mejora de la operatividad del Estado y a la atención efectiva de las necesidades de los ciudadanos<sup>17</sup>.

---

procedimientos utilizados por las instituciones estatales y los agentes estatales, permiten que el Estado pase de una conceptualización abstracta a una entidad concreta que influye en la sociedad de manera directa.

<sup>16</sup> Los mecanismos institucionales, según la perspectiva de Mitchell (2015), también deben entenderse como las estructuras y procesos que el Estado emplea para establecer y mantener un orden social y político dentro de una sociedad determinada.

<sup>17</sup> El MIAC se erige como un mecanismo institucional, ya que sirve como la columna vertebral que sustenta la relación entre el Estado y la ciudadanía en el departamento de Antioquia en relación a la atención ciudadana. Esta interacción se encuentra regulada por una serie de estructuras, normas, procedimientos y documentos que conforman un marco en el que se ejerce el poder estatal y se coordina la prestación de servicios públicos a la población. La exploración de

Por otra parte, dentro del MIAC como mecanismo institucional, se pueden identificar dos elementos importantes. En primer lugar, se encuentran las disposiciones normativas que lo acompañan, contextualizan y respaldan. Estas disposiciones normativas proporcionan el marco legal necesario para que el mecanismo funcione de manera efectiva<sup>18</sup>. Junto a estas normativas, identificó una serie de prácticas concretas, como la asesoría, el acompañamiento y la implementación de políticas públicas que se realizan desde el gobierno departamental junto con algunos municipios del Departamento de Antioquia. Estas prácticas concretas se entienden como una manifestación directa y operativa de los mecanismos institucionales establecidos, que permiten la aplicación efectiva de las normativas y la interacción directa entre el Estado y la sociedad.

En el contexto de este mecanismo institucional, los agentes estatales llevaron a cabo prácticas específicas relacionadas con la función estatal, dirigidas a intentar fortalecer la posición del Estado en su interacción con los ciudadanos del departamento. Es por ello que uno de los objetivos específicos de mi sistematización se centró en analizar el impacto, ya sea positivo o negativo, de estas prácticas estatales, especialmente en el contexto de la implementación del MIAC.

### **3.2 Prácticas estatales: impacto de las acciones gubernamentales**

Según Migdal (2011), un aspecto clave de la definición del Estado son las prácticas estatales. En “el desempeño cotidiano de los organismos y funcionarios del Estado, sus prácticas, puede reforzar la imagen del Estado o debilitarla<sup>19</sup>; puede consolidar o neutralizar la noción de las fronteras territoriales y las que existen entre lo público y lo privado” (p.37).

---

estos mecanismos resulta esencial para comprender la distribución y ejercicio de roles y responsabilidades en la esfera pública dentro del departamento de Antioquia.

Dentro del modelo, se destacan varios mecanismos institucionales relevantes, que incluyen desde políticas públicas hasta manuales operativos y protocolos de atención. Estos componentes abarcan desde la Política de Atención a la Ciudadanía y la Caracterización del Proceso de Atención, hasta documentos como la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas, que abordan cuestiones de gestión, corrupción y seguridad (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021).

<sup>18</sup> El marco normativo se ubica en el capítulo dos del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Este marco desempeña la función de servir como una guía para las normativas relacionadas con el servicio al ciudadano, estableciendo el marco jurídico que los agentes estatales deben seguir al implementar las prácticas estatales definidas en la Política Pública de Atención a la Ciudadanía (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021).

<sup>19</sup> La implementación de prácticas estatales desempeña un papel fundamental en la construcción de la legibilidad del Estado, tal como lo señala Trouillot (2010). Este concepto se refiere a la capacidad del Estado para ser comprendido y percibido de manera clara y transparente por parte de la sociedad. “Cuando se habla de “hacer legible al Estado”, se

Las prácticas estatales fueron comprendidas, en la presente sistematización, como el conjunto de actividades concretas que los agentes estatales realizaron como parte de su labor estatal<sup>20</sup>. Estas actividades pueden variar ampliamente y abarcar diferentes áreas de la administración pública, desde la formulación y ejecución de políticas hasta la prestación de servicios públicos y la toma de decisiones a través de la gestión pública. Estas prácticas son esenciales para que el Estado cumpla con sus funciones y responsabilidades ante la sociedad (Migdal, 2011). Por ejemplo, cuando un agente estatal elabora un informe de políticas, está llevando a cabo una práctica estatal que contribuye a la formulación, aplicación y seguimiento de políticas públicas. En este sentido, las prácticas estatales generalmente buscan concretar lo establecido en el marco normativo de los mecanismos institucionales, así como en lo político<sup>21</sup>.

Durante mi experiencia laboral destacaron varias prácticas estatales, entre ellas: apoyé a la implementación y consolidación del MIAC en 15 municipios de Antioquia, los cuales fueron priorizados por la Dirección de Atención a la Ciudadanía en el marco del Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía para el período 2022-2027. También contribuí en la formación del Grupo de Relación Estado Ciudadano, coordiné y proporcioné asistencia técnica para la realización de reuniones con municipios que aún deben implementar la Política Pública de Atención a la Ciudadanía mediante actos administrativos, y realicé evaluaciones de asesoría y asistencia técnica

---

está hablando de la necesidad de que las acciones, políticas y operaciones del gobierno sean transparentes y comprensibles para los ciudadanos” (p. 150). Esta comprensión de la legibilidad del Estado resalta la importancia de que las prácticas estatales se desarrollen de manera que permitan a la sociedad entender cómo funciona el gobierno y cómo se toman las decisiones.

En este contexto, el mecanismo institucional se convierte en una herramienta fundamental para estructurar y organizar las acciones y políticas gubernamentales de manera coherente y efectiva. Actúa como un marco que sostiene y dirige las actividades de los agentes estatales. Esto no solo garantiza que las instituciones estatales operen de manera eficiente, sino que también proporciona un contexto en el que los ciudadanos pueden interactuar de manera más efectiva con el Estado. La existencia de un mecanismo institucional bien definido contribuye directamente a la transparencia y comprensibilidad del Estado, lo que, a su vez, refuerza la legibilidad del Estado para la ciudadanía.

<sup>20</sup> En muchas ocasiones estos agentes estatales fungen como “burócratas callejeros”, desempeñando el papel de servidores públicos, funcionarios y contratistas que trabajan en la “calle” y establecen una interacción directa con los ciudadanos para proporcionar servicios gubernamentales y apoyo a nivel local o comunitario. Su labor es de vital importancia para asegurar la efectiva entrega de servicios gubernamentales.

En concordancia, el término “burocracia callejera” se utiliza para describir a estos agentes estatales que trabajan directamente con la población en el ámbito local o comunitario. Este concepto resalta la importancia de la interacción directa entre los empleados gubernamentales y los ciudadanos, especialmente en los niveles locales o municipales del gobierno. Su labor resulta fundamental para asegurar que los empleados gubernamentales lleguen a la población de manera efectiva y que se aborden sus necesidades y preocupaciones de manera eficaz (Lipsky, 1980).

<sup>21</sup> Las prácticas estatales, tal como he observado a lo largo de mi práctica profesional, pueden variar ampliamente en su naturaleza y alcance. Algunas de estas prácticas son altamente especializadas y técnicas, como la elaboración de presupuestos gubernamentales o la planificación de políticas públicas, mientras que otras son más comunes y cotidianas, como la atención al público en una oficina gubernamental local.



de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía a municipios de las regiones de Urabá, Occidente, Magdalena Medio y algunos municipios del Valle de Aburrá.

Ahora bien, es importante destacar que las prácticas estatales se desprenden de los mecanismos institucionales, ya que son la forma en que se llevan a cabo las acciones concretas dentro de ese marco estatal que es el mecanismo. En este sentido, los mecanismos institucionales establecen las reglas y estructuras normativas, mientras que las prácticas estatales son la ejecución específica de esas reglas y estructuras, muchas veces de frente a la ciudadanía.

Es fundamental reconocer la importancia del mecanismo institucional como un marco que contiene las prácticas estatales y comprender cómo las prácticas concretas de los agentes estatales afectan la implementación de políticas y programas<sup>22</sup>. Este conocimiento contribuye a obtener una visión más completa de la realidad y, en consecuencia, podría servir para diseñar intervenciones estatales más efectivas.

En última instancia, las prácticas estatales se originan a partir de los mecanismos institucionales. En lugar de considerarlas como algo separado, es más preciso verlas como un elemento interno de los mecanismos institucionales, ya que estas prácticas se derivan de las estructuras normativas y políticas establecidas por estos mecanismos. Este entendimiento de la relación entre los mecanismos institucionales y las prácticas estatales es crucial para una gestión pública eficaz y para el intento de mejora continua en el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en el departamento de Antioquia.

---

<sup>22</sup> Es relevante destacar que los agentes estatales pueden no estar vinculados de manera directa con el Estado en un sentido burocrático tradicional, pero su contribución es esencial para la construcción del mismo, ya que generan impactos significativos (Lázaro, 2021). En este contexto, es crucial comprender que las políticas públicas y los planes de acción a menudo pasan por alto la influencia que pueden ejercer los contratistas precarizados, lo que potencialmente conlleva problemas y disminuye la efectividad de las intervenciones estatales. La interacción compleja entre el Estado y estos actores externos requiere una consideración más detenida para optimizar los resultados de las acciones gubernamentales dentro del departamento.

La situación se complica aún más por el hecho de que algunos de estos agentes estatales no son contratados por mérito, sino que son colocados debido a la cooptación de la institucionalidad, favores políticos o compromisos clientelares, entre otros motivos. Este fenómeno no solo perpetúa la precarización laboral, sino que también socava la integridad del sistema estatal, afectando la calidad y la legitimidad de las políticas públicas implementadas. Estas prácticas comprometen la transparencia y la eficacia de la gestión pública, afectando la confianza ciudadana en las instituciones.

#### **4 La sistematización de experiencias en la práctica profesional: una reflexión sobre su importancia**

La sistematización de experiencias en el ámbito de la práctica profesional se presenta como una metodología esencial que trasciende la simple documentación de tareas y actividades realizadas en momentos y lugares específicos, ya que representa un enfoque de investigación que implica una profunda inmersión en la recopilación, análisis y comprensión de las vivencias, decisiones y resultados en la práctica profesional. Más allá de la simple recopilación de datos, este proceso de sistematización permite identificar patrones, revelar oportunidades de mejora y extraer conocimientos valiosos de las experiencias del ejercicio profesional.

Así, la sistematización de experiencias representa un proceso reflexivo y analítico de gran relevancia, tanto a nivel académico como profesional. Uno de sus propósitos fundamentales es comprender y documentar sistemáticamente las experiencias, resultados y lecciones aprendidas durante el desarrollo de una práctica académica específica o un ejercicio laboral. Se trata, en definitiva, de una interpretación crítica<sup>23</sup> de una o varias experiencias que, a través de su organización y documentación, “revela la lógica subyacente en el proceso analizado, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de esa manera” (Jara, 2011, p. 5).

En este sentido, se afirma que la sistematización se comprende como la reconstrucción y la reflexión analítica de una experiencia. A través de este proceso, se interpreta lo sucedido con el fin de comprenderlo a profundidad, lo que permite obtener conocimientos fundamentados en la experiencia como un análisis producto de la investigación. “Estos conocimientos pueden ser compartidos, contrastados con otras experiencias y con el conocimiento teórico existente, contribuyendo así a la acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica con la intención de la interpretación a partir del análisis de resultados” (Unday & González, 2017, p. 3).

---

<sup>23</sup> La sistematización en su conjunto involucra la recuperación de la experiencia y la reconstrucción de la lógica subyacente en el proceso vivido. Esta reconstrucción se convierte en la base para llevar a cabo una interpretación crítica. Es por esta razón que resulta esencial que, a lo largo de la experiencia, se generen registros documentales que puedan ser posteriormente utilizados en el proceso de escritura de la investigación. Estos registros proporcionan las herramientas necesarias para interpretar los resultados de la experiencia y entregar una documentación capaz de ofrecer un registro completo de las experiencias vividas durante el proceso de análisis (Jara, 2018).

Dentro de las diversas propuestas teórico-metodológicas presentadas por Jara (2018, p. 57), se destacan características comunes a todos los procesos de sistematización de experiencias. Según el autor, independientemente del contexto y el propósito, la sistematización de experiencias implica una reflexión, tanto individual como colectiva, que involucra a quienes participaron en la experiencia. Se centra en una práctica específica que brinda un contexto concreto y se caracteriza por una reconstrucción organizada y sistemática de lo sucedido en dicha práctica, lo que permite una documentación detallada y estructurada. Además, promueve un enfoque crítico de la experiencia, alentando el análisis y la evaluación de sus componentes, y, en última instancia, conduce a la generación de nuevos conocimientos a través de la interpretación crítica de la experiencia, enriqueciendo la comprensión y el aprendizaje del objeto de estudio.

Para comprender la pertinencia de esta metodología de investigación, es crucial abordar una serie de preguntas que guían la reflexión a lo largo de este apartado. En primer lugar, se plantea la cuestión de los motivos que me condujeron a realizar la práctica académica en el proyecto de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Considero que uno de los principales motivos de escoger esta práctica académica fue la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos en un entorno práctico y real, lo cual es crucial para desarrollar competencias básicas relacionadas con las funciones que puedo desempeñar como politólogo en el campo laboral. Además, la práctica no solo me permitió adquirir habilidades prácticas, sino que también posibilitó la oportunidad de aportar al crecimiento y desarrollo tanto de la institución en la que se llevó a cabo la práctica como de la comunidad a la que asistí en mi ejercicio profesional.

En este sentido, la metodología de sistematización desempeñó un papel crucial en mi práctica, puesto que me permitió analizar detenidamente el propósito de este ejercicio y su relevancia en el contexto específico en el que se desarrolló. Esta metodología no solo me permitió documentar las actividades realizadas, sino que también facilitó una reflexión profunda sobre los impactos de mi trabajo. Por ejemplo, pude evaluar cómo mis acciones contribuyeron al logro de algunos objetivos institucionales y cómo incidieron a la comunidad a la que serví.

Además, la sistematización me ayudó a identificar lecciones clave aprendidas durante la práctica. Estas lecciones no solo fueron relevantes para mi propio desarrollo profesional, sino que también proporcionaron ideas valiosas para mejorar futuras intervenciones y estrategias dentro de

la institución. Asimismo, la metodología de sistematización permitió una evaluación crítica de los desafíos encontrados y las soluciones implementadas, lo cual es esencial para el aprendizaje continuo en el campo de las políticas públicas. En este sentido, Pérez de Masa (2016) define la sistematización como “un proceso de reflexión que tiene como objetivo ordenar y organizar lo que ha sido la marcha, los procesos y los resultados de un proyecto. Busca identificar las dimensiones que puedan explicar el curso que tomó el trabajo realizado” (p. 13).

Ahora bien, la elección haber realizado mi práctica académica en el proyecto de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) dentro de la Gobernación de Antioquia no solo obedeció a la necesidad de aplicar mis conocimientos teóricos en un entorno real, sino también se basó en una serie de consideraciones y motivaciones personales que estimo de gran importancia.

Trabajar en el sector público de la Gobernación de Antioquia representó una oportunidad invaluable para mí como estudiante de Ciencia Política. Esta experiencia no se reduce únicamente a la adquisición de competencias relacionadas con mi futuro ejercicio laboral, sino que también implicó adentrarme en el funcionamiento y la dinámica del gobierno y lo público. Contribuyendo de manera significativa a mi desarrollo académico y profesional al permitirme formar parte de un equipo que trabajó en iniciativas de atención a la ciudadanía, en un entorno tan relevante como la Gobernación. Esto me brindó una perspectiva amplia sobre el impacto de las políticas públicas en la ciudadanía y, muy en especial, su incidencia en los entes territoriales municipales del departamento.

Por otra parte, mi decisión de realizar la práctica en la Gobernación de Antioquia estuvo sustentada en un profundo compromiso con el servicio público. Este sentido de responsabilidad y contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas fue un valor fundamental que me motivó en esta experiencia y representó una oportunidad para crecer tanto en el aspecto profesional como en el personal. La práctica profesional es significativa para mí, ya que reflejó mi profundo interés en contribuir al bienestar de la ciudadanía y en mi intento de comprender el funcionamiento de la administración pública desde una perspectiva integral.

En segundo lugar, surge una pregunta fundamental: ¿cuál fue la importancia de sistematizar esta práctica académica? La respuesta radica en que la sistematización convierte la experiencia en

conocimiento, tanto práctico como teórico. Este proceso consolida las lecciones aprendidas y las habilidades desarrolladas durante la práctica, transformándolas en valiosos recursos para la construcción de conocimiento (Cendales, 2004). Por lo que contribuyó al desarrollo de la capacidad crítica, tanto del estudiante de Ciencia Política como del agente estatal, al fomentar una reflexión profunda sobre las acciones emprendidas y sus consecuencias e interpretando los resultados del proceso de consolidación del modelo.

No obstante, esta dimensión no se limitó únicamente al ámbito académico, sino que trascendió hacia la esfera de la administración pública. La sistematización, al transformar experiencias en aprendizaje concreto, se convierte en una herramienta valiosa para el mejoramiento continuo de la administración pública y la entrega de servicios más eficientes a la ciudadanía. Este enfoque no solo fue beneficioso desde una perspectiva académica, sino que también fortaleció la capacidad de la administración para servir a la comunidad de manera más efectiva, por lo que también tiene sentido que una administración pública apoye este tipo de construcciones académicas.

Por todo lo anterior, la documentación del proceso de consolidación del MIAC en los municipios priorizados de Antioquia fue importante por dos razones fundamentales: en primer lugar, impulsó mi desarrollo profesional al permitirme consolidar lecciones aprendidas y adquirir habilidades valiosas que serán insumos fundamentales para mi futuro ejercicio laboral. Por otra parte, esta documentación tiene el potencial de propiciar la eficacia de programas y proyectos a nivel institucional, propendiendo así, la mejora de la calidad y eficiencia de los servicios públicos prestados. Al identificar áreas de buenas prácticas, la sistematización facilita la comunicación de resultados a partes interesadas, promoviendo la innovación y la calidad en la gestión de proyectos y prácticas. Profundizando en esta idea, es esencial considerar lo siguiente:

Si pensamos la sistematización de experiencias como un proceso que acompaña permanentemente el devenir institucional o de una organización (y no la vemos como un evento aislado, que se realiza de una vez para siempre), podremos encontrar en ella una herramienta muy rica para construir pensamiento institucional compartido; para identificar temas, perspectivas y ejes centrales de articulación para un trabajo conjunto; contar con espacios respetuosos de diálogo, estudio, análisis y formulación de planteamientos, que

serán un factor de dinamización del trabajo en equipo y de valoración de cada persona, lo cual definitivamente redundará en una fortaleza de la entidad, de sus relaciones internas y de sus capacidades de acción a lo externo (Jara, 2018 p. 105).

#### **4.1 Técnicas de recolección de información**

En el presente diseño metodológico, se detalla el proceso de identificación y exposición de las técnicas de recopilación de información que utilicé en la sistematización de experiencias. En este sentido, tal diseño estuvo integrado a un plan de trabajo que establece unas etapas y procedimientos necesarios para realizar la obtención, procesamiento y sistematización de la información de manera eficiente. En este contexto, se estableció un plan compuesto por tres etapas fundamentales que se apoyan en la aplicación rigurosa de herramientas específicas y una planificación detallada del proceso de sistematización. En la primera fase de mi plan de trabajo, me centré en la recolección de información. En la segunda etapa, avancé con el procesamiento y organización de la información recolectada. Por último, en la tercera etapa, desarrollé la sistematización de la información, con el objetivo de crear el informe de sistematización de experiencias.

En concordancia con lo anterior, en la primera fase de mi plan de trabajo me centré en la recolección de información, una tarea crucial para recopilar datos fundamentales en el proyecto de consolidación del MIAC. Para llevar a cabo esta tarea, identifiqué cuidadosamente herramientas específicas, como el diario de campo, la revisión documental y la entrevista semiestructurada, cada una con sus propias particularidades y ventajas. La meticulosidad en la aplicación de estas herramientas fue esencial para abordar todos los aspectos relevantes relacionados con mi práctica profesional en el marco del proyecto MIAC. La planificación meticulosa y la aplicación rigurosa de estas herramientas no sólo garantizaron la exhaustividad en la recopilación de datos, sino que también sentaron bases sólidas para las siguientes etapas del proceso de sistematización.

En la segunda etapa de mi plan de trabajo, avancé con el procesamiento y organización de la información recolectada. Durante este proceso, el análisis fue fundamental para identificar patrones y tendencias, pero el verdadero valor añadido residió en la reflexión crítica, que va más allá de simplemente describir los eventos superficialmente. Mi intención fue comprender las

dinámicas subyacentes y los factores contextuales que dieron forma a la experiencia del proyecto MIAC, proporcionando así una perspectiva más profunda de mi papel como practicante en la Gobernación. Durante el procesamiento de la información, empleé métodos analíticos como el análisis de contenido y el análisis comparativo para organizar los datos de manera coherente. Estos métodos me permitieron destacar patrones, identificar tendencias significativas y subrayar elementos clave que influyeron en la implementación y consolidación del MIAC.

La tercera etapa buscó desarrollar la sistematización de información. Este paso crucial fue más allá de la mera descripción de logros y desafíos en el proyecto de consolidación del MIAC; su propósito fundamental fue la construcción de un relato coherente que desarrolló claramente los objetivos centrales que guían esta sistematización. Al mismo tiempo, se buscó realizar un análisis detenido de la cobertura que tiene la Política Pública de Atención a la Ciudadanía en el departamento de Antioquia. Resulta esencial subrayar que esta última fase de trabajo no se restringió únicamente a su ejecución; incorporó, además, una etapa adicional destinada a la revisión y validación. La validación rigurosa de los resultados constituyó un elemento importante para la objetividad de la información que fue sistematizada.

A partir de lo anteriormente expuesto, analicé cada una de las técnicas de recolección de información inicialmente señaladas en la primera etapa. La técnica del diario de campo es una herramienta fundamental en la investigación cualitativa, especialmente cuando se trata de la sistematización de experiencias en el contexto de una práctica profesional o un ejercicio empírico. Implica la creación metódica y detallada de registros diarios que abarcan observaciones, reflexiones y eventos relevantes que ocurren durante el desarrollo de la práctica o la investigación en el campo de estudio del investigador. Estos registros, anotados en tiempo real, representan un testimonio crítico y verídico de lo que sucede a medida que se desenvuelven los acontecimientos<sup>24</sup>.

Lo más distintivo y valioso de esta técnica radica en su capacidad para capturar las impresiones en tiempo real. A través de estas anotaciones diarias, se logra plasmar no solo los

---

<sup>24</sup> Según Valverde (1993) la técnica de diario de campo facilita la contextualización de los acontecimientos. Al proporcionar un marco de referencia temporal y espacial, el diario de campo permite comprender no solo lo que ha ocurrido, sino también cómo ha ocurrido. Esto se logra al situar los eventos en su contexto, identificando factores que pueden haber influido en su desarrollo y relacionándolos con el entorno circundante. La contextualización enriquece la comprensión general al permitir una interpretación más completa de la experiencia en su totalidad.

eventos objetivos que tienen lugar, sino también las interpretaciones, percepciones y emociones del investigador en el momento en que ocurren. De esta manera, se obtiene una visión más profunda de la experiencia, enriquecida por la interpretación crítica y la perspectiva del observador. Además, el diario de campo no se limita a ser una simple narración de eventos. También desempeña un papel en la identificación de cambios que ocurren a lo largo del tiempo. Al registrar datos a diario, fue posible detectar patrones, evoluciones y tendencias a medida que se desarrolla la práctica o la investigación (Martínez & Soto, 2022). Esto proporciona información crucial sobre cómo ciertos aspectos de la experiencia pueden haber variado, mejorado o presentado desafíos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el diario de campo se convierte en una herramienta valiosa para el análisis de esta experiencia<sup>25</sup>.

De manera semejante, la revisión documental representa una técnica de gran relevancia en el proceso de recopilación de información en el ámbito de la práctica profesional. Según Tancara (1993) esta técnica se caracteriza por llevar a cabo un análisis minucioso y exhaustivo de fuentes escritas y documentación preexistente que guarden relación con la experiencia en estudio. Este conjunto de documentos abarca una diversidad de recursos, tales como políticas gubernamentales, informes previos, estudios, y cualquier material que arroje luz sobre el contexto, los objetivos, y los resultados de la práctica en cuestión.

Esta técnica de investigación es crucial porque contextualiza la experiencia. Al analizar fuentes documentales, se obtiene una visión general del entorno. “La revisión documental respalda

---

<sup>25</sup> Para llevar a cabo una recopilación de información efectiva utilizando la técnica del diario de campo, se procedió con un registro meticuloso de los eventos relevantes durante el proceso de consolidación del modelo. Este registro se inició el 17 de julio de 2023 y abarcó hasta el 15 de diciembre, coincidiendo con la finalización de la práctica profesional. A través del diario de campo, se documentaron avances significativos en el fortalecimiento de la colaboración entre la Gobernación y los municipios del departamento, particularmente en relación con la adopción de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Además, se llevó un registro minucioso del seguimiento realizado a los municipios que ya implementaron dicha política pública. Asimismo, se registraron las visitas de campo a diferentes municipios del departamento de Antioquia y los procesos de auditoría realizados por la Contraloría General de Antioquia.

A partir de los registros contenidos en este diario de campo, se buscó la sistematización de la información con el propósito de documentar exhaustivamente el proceso de consolidación del MIAC y analizar las prácticas estatales utilizadas para implementar este mecanismo institucional en los municipios del departamento. En este proceso, se buscó identificar las prácticas estatales que han demostrado ser efectivas en la consolidación de dicho modelo. Por tanto, la sistematización del diario de campo no sólo arrojó luz sobre el desarrollo del proyecto de consolidación del MIAC, sino que también aspiró a poner de manifiesto, a través de evidencia recopilada, los principales desafíos y obstáculos enfrentados durante el proceso de consolidación de este modelo en los municipios intervenidos en el departamento de Antioquia.



el análisis crítico al ofrecer información esencial sobre el contexto y las acciones pasadas, permitiendo al investigador entender mejor las relaciones entre la práctica y su contexto” (Galeano, 2004, pp. 138).

Por todo lo anterior, durante mi proceso de revisión documental descubrí que resulta esencial que las entidades públicas de los municipios del departamento de Antioquia cuenten con las herramientas documentales necesarias para implementar de manera efectiva el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Con este propósito en mente, la Gobernación de Antioquia tiene a disposición una amplia variedad de documentos que abordan las seis líneas de acción para implementar dicho modelo. Estos documentos están diseñados para ayudar a las entidades a cumplir con los lineamientos nacionales y, en última instancia, mejorar la calidad, equidad y oportunidad en el servicio a la ciudadanía.

Es importante resaltar que estos documentos están alineados con las directrices establecidas por entidades de nivel nacional como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que coordinan las directrices jurídicas de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Estos documentos se complementan con las orientaciones impartidas por la administración departamental, las cuales son de gran relevancia durante este proceso<sup>26</sup>.

Por último, la entrevista semiestructurada permitió establecer un diálogo directo con los agentes estatales que desempeñaron un papel activo en el proyecto de consolidación del MIAC<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Durante mi período como practicante, me dediqué a una revisión documental abarcando documentos teóricos y académicos, así como documentos oficiales relacionados con las seis líneas de acción del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC). Estos documentos incluyeron el Acto administrativo de la Política de Atención a la Ciudadanía, la Caracterización del Proceso de Atención a la Ciudadanía, la Ordenanza 17 de 2018, el Manual de servicio al ciudadano, el Manual operativo del MIAC. Estos documentos se alinean con importantes directrices nacionales, como la Política Pública de Servicio al Ciudadano (Conpes 3649 de 2010), la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes 3785 de 2013) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017) (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021).

<sup>27</sup> Las entrevistas semiestructuradas se guiaron por una serie de preguntas y ejes temáticos que abordaron diversos aspectos del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) en Antioquia. Estas preguntas se diseñaron para obtener comprensión acerca de la implementación y los desafíos asociados al modelo, así como para explorar recomendaciones para su mejora y su futuro.

En primer lugar, se buscó contextualizar el papel y las responsabilidades de los entrevistados en la implementación del MIAC en los municipios de Antioquia.

El siguiente eje temático se centró en las prácticas estatales y los desafíos enfrentados. Se solicitó a los entrevistados que compartieran ejemplos específicos de prácticas estatales implementadas para consolidar el MIAC en los municipios.

A través de las entrevistas semiestructuradas, se abrió la ventana hacia las perspectivas subjetivas, las percepciones individuales y las reflexiones de los actores que fueron parte integral de la práctica.

En una entrevista semiestructurada, el entrevistador utiliza un conjunto de preguntas previamente preparadas y, al mismo tiempo, tiene la flexibilidad para explorar temas adicionales o nuevas líneas de indagación durante la conversación. Esta técnica es valiosa porque proporciona datos detallados y contextualizados, adaptándose a las respuestas y necesidades del entrevistado (Vargas, 2012). Su utilidad abarca diversos campos, desde la investigación académica, donde se emplea para recopilar datos cualitativos en estudios cualitativos, hasta la práctica profesional, como en informes de gestión.

Es esencial resaltar que, según Carballo (2001), las entrevistas semiestructuradas sobresalen como herramientas para explorar en detalle las experiencias de los participantes, revelando aspectos y matices difíciles de capturar con otras técnicas de recopilación de información. Estas entrevistas permitieron profundizar en la comprensión de las motivaciones, desafíos y logros de los actores involucrados, así como su relación con los objetivos de la práctica estudiada. Además, ofrecen la oportunidad de descubrir detalles significativos que contribuyen a una comprensión más completa de los procesos y resultados de la experiencia, proporcionando una visión más profunda de las percepciones y vivencias de las personas implicadas en el trabajo empírico objeto de investigación (Vargas, 2012).

Ahora bien, mediante la aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada, y con el propósito de profundizar en la recopilación de información necesaria para documentar exhaustivamente el proceso de consolidación del modelo, se llevaron a cabo un conjunto de entrevistas a cinco agentes estatales<sup>28</sup>.

---

La relación entre el Estado y la sociedad fue otro eje fundamental. Se exploró cómo la implementación del MIAC ha fortalecido esta relación y cuál es el papel de la participación ciudadana en este proceso. Las respuestas de los entrevistados ayudaron a entender mejor cómo se ha involucrado a la ciudadanía y cómo su participación ha influido en la consolidación del modelo en el departamento de Antioquia.

<sup>28</sup> Dos de los entrevistados que desempeñaron un papel crucial en el proceso de adopción y seguimiento del MIAC fueron los profesionales José Villa y Emma Ríos, quienes lideraron dicho proceso ante la Dirección de Atención a la Ciudadanía de la Gobernación de Antioquia. El enfoque de estas entrevistas se centró en el análisis de los procesos de adopción de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía en la Gobernación de Antioquia, específicamente a través del concepto del componente *ventanilla hacia adentro*. Este componente abarca todas las acciones que se originan en la administración departamental, desde dentro de la entidad pública, con el objetivo de asesorar en el proceso de implementación de la política a los municipios del departamento (Asamblea Departamental de Antioquia, 2018).

En conclusión, la implementación de un diseño metodológico estructurado y la elección acertada de técnicas de recopilación de información resultaron fundamentales para la consecución de la sistematización de experiencias en el ámbito de la práctica profesional. Estas técnicas tuvieron como propósito la recopilación organizada y reflexiva de datos e información, lo que contribuye a la generación de conocimiento y enriquece el contexto de la práctica profesional en función de la sistematización de experiencias.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que la sistematización de experiencias, en el contexto de la práctica profesional, es una metodología de investigación que convierte las experiencias empíricas en un conocimiento de inmenso valor intelectual. Este conocimiento resulta crucial para comprender las complejas dinámicas profesionales en el campo de la Ciencia Política y para realizar una contrastación rigurosa entre las teorías establecidas y las experiencias reales. En última instancia, su importancia radica en su capacidad para transformar las experiencias en aprendizajes significativos y en la toma de decisiones fundamentadas a nivel profesional. Además, se consolida como un método de investigación válido y riguroso que contribuye a la generación de conocimiento aplicado y a la mejora continua de las prácticas profesionales de los estudiantes de Ciencia Política.

---

Además, se llevaron a cabo entrevistas con tres agentes estatales de las secretarías de gobierno de los municipios de Itagüí, Sabaneta y Envigado. El propósito de estas entrevistas fue el de documentar cómo, en su rol como representantes de las entidades municipales, experimentaron el proceso de asesoramiento en la adopción de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Estas entrevistas ofrecieron una valiosa visión de las experiencias y perspectivas de aquellos directamente involucrados en la implementación de esta política a nivel municipal.

## **5 Desarrollo de la sistematización**

### **5.1 Caracterización de prácticas estatales en el seno del MIAC**

Mi participación en el proyecto de Consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) en la Gobernación de Antioquia se orientó por el objetivo principal de fortalecer la gestión y dirección de la administración pública territorial, con un enfoque particular en los 15 municipios priorizados por la Dirección de Atención a la Ciudadanía.

En el contexto de esta experiencia, las prácticas estatales fueron el centro de mi quehacer diario profesional. Estas prácticas, pueden ser entendidas como el conjunto de acciones concretas, normas y procedimientos que un agente estatal lleva a cabo en el ejercicio de sus responsabilidades dentro de la administración pública, y que adquirieron una dimensión articuladora crucial en la interacción del gobierno con la sociedad y con las entidades municipales del departamento. En palabras de José Villa, profesional especializado de la Gobernación de Antioquia,

En lo que respecta a las prácticas estatales en los municipios, nuestra labor se centra en proporcionar asesoría y asistencia técnica. Las entidades departamentales tienen la responsabilidad de asesorar y prestar apoyo técnico a los municipios. Desde el modelo integral y bajo la dirección de la Gobernación, asesoramos a cada una de estas entidades municipales para que mejoren constantemente sus procesos internos.

Es importante recordar que los municipios son autónomos, lo que significa que gozan de independencia en su gestión. Lo que hacemos desde el departamento es proporcionarles una ruta, una guía para mejorar e implementar prácticas más eficientes. Esto no se logra de un día para otro, es un proceso a mediano y largo plazo, ya que requiere inversiones en recursos, logística y tecnología. Además, debido a las diversas categorías en las que se encuentran los municipios en el departamento, implementar el modelo puede resultar complejo. Por lo tanto, los acompañamos con asesoría y apoyo continuo, considerando las particularidades de cada municipio. No es lo mismo abordar los municipios del Oriente que

los del Bajo Cauca o los del Magdalena Medio, por lo que es esencial adaptar nuestra asesoría a sus necesidades específicas (José Villa, comunicación personal, 2023).

Reflexionando sobre las observaciones de José Villa acerca de las prácticas estatales en los municipios, es posible realizar un análisis más profundo sobre la relevancia y los desafíos que implica la implementación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) a nivel local.

En primer lugar, se destaca la importancia crítica de la labor de asesoría y asistencia técnica ofrecida por las entidades departamentales para promover una gestión pública más efectiva a nivel municipal. Este acompañamiento no estuvo limitado simplemente a la transmisión de conocimientos sobre prácticas eficientes, sino que también implicó proporcionar un respaldo continuo a los municipios durante todo el proceso de implementación del MIAC. Este respaldo fue fundamental para ayudar a los municipios a superar obstáculos y adaptar las prácticas estatales de manera más idónea a sus contextos locales específicos.

Además, la variabilidad entre los municipios, tanto en términos geográficos como socioeconómicos, resaltó la necesidad de una asesoría y asistencia técnica individualizada y contextualizada. Cada municipio enfrentó desafíos únicos que requirieron soluciones específicas, y fue esencial que la asesoría proporcionada por el departamento fuera sensible a estas diferencias y pudiera adaptarse en consecuencia. Solo a través de un enfoque flexible y adaptativo fue posible que el MIAC tuviera un impacto significativo en la gestión pública a nivel local.

Es por todo lo previamente expuesto que al reflexionar sobre mi experiencia en el proyecto de consolidación del MIAC en la Gobernación de Antioquia, destaco tres prácticas estatales principales que surgieron como parte de mi esfuerzo para mejorar la gestión pública a nivel local. A continuación, compartiré estas prácticas en el orden en que las experimenté y apliqué en mi ejercicio profesional. En primer lugar, explicaré la práctica estatal de asesoramiento y asistencia técnica, una práctica crucial que utilicé para mejorar la atención ciudadana en los municipios prioritarios. Esta práctica implicó la formación en atención a la ciudadanía dirigida a las secretarías de gobierno de los 15 municipios priorizados, buscando fortalecer sus capacidades en este ámbito específico.

Seguidamente, detallaré la práctica de formación situada y asistencia técnica a través de visitas territoriales. Esta estrategia directa me permitió introducirme en el territorio y comprender de primera mano las dificultades inherentes al proceso, fortaleciendo así mi capacidad para abordar los desafíos locales de manera más efectiva y contextualizada.

Finalmente, me adentraré en la práctica de seguimiento al mecanismo institucional MIAC, una labor que llevé a cabo para evaluar la cobertura y eficacia de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía en los municipios del departamento de Antioquia. Así pues, esta narrativa busca proporcionar una visión completa y vivencial de las prácticas estatales que moldearon mi trabajo en el proyecto de consolidación del MIAC durante el segundo semestre del año 2023.

## **5.2 Optimización de la gestión y dirección de la atención ciudadana: Una práctica estatal de asesoramiento y asistencia técnica en municipios priorizados**

La primera práctica estatal a la que me referiré se centra en el fortalecimiento de la gestión y dirección de la atención ciudadana, mediante la provisión de asesoramiento y asistencia técnica a los municipios priorizados. Durante mi labor en la Gobernación, llevé a cabo una serie de actividades destinadas a establecer contacto y coordinar reuniones, tanto virtuales como presenciales, con los municipios mencionados como priorizados. Entre ellos se encuentran Envigado, Sabaneta, Itagüí, Amagá, San José de La Montaña, Zaragoza, Sabanalarga, Salgar, Urrao, Sonsón, Alejandría, Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño.

En un primer momento, me enfrenté a obstáculos para entablar comunicación con ciertas secretarías de gobierno. Por ejemplo, en el municipio de Alejandría la complejidad fue considerable, en cuanto a los obstáculos que pueden surgir al intentar establecer comunicación efectiva con los agentes estatales. Me enfrenté a un obstáculo considerable que alcanzó un punto crítico donde resultaba prácticamente imposible no solo programar una reunión para avanzar en los procesos de fortalecimiento de atención ciudadana, sino incluso establecer un contacto básico con el municipio.

A principios del mes de agosto, inicié mis intentos de comunicación con la Secretaría de Gobierno de Alejandría. Mi primer acercamiento consistió en el envío de correos electrónicos detallados, donde explicaba nuestra intención de asesorar y asistir técnicamente al municipio para la mejora de los servicios de atención a los ciudadanos, así como para evaluar y dar seguimiento al

Plan Departamental de Atención Ciudadana vigente para el periodo 2022-2027 en ese municipio. Sin embargo, me encontré que las respuestas tardaban en llegar, y en muchos casos, simplemente no llegaban en absoluto.

Ante la falta de respuesta por correo electrónico, decidí intentar establecer contacto telefónico. Marqué los números proporcionados en los directorios gubernamentales, con la intención de hablar con alguien que pudiera dirigirse al secretario de gobierno para discutir nuestras iniciativas. Sin embargo, me encontré con una serie de desafíos adicionales. En numerosas ocasiones, mis llamadas simplemente no eran contestadas, o eran desviadas a buzones de voz que no recibían respuesta alguna.

En un esfuerzo por superar estas barreras, decidí contactar con otras secretarías, como la Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y la Secretaría General. Detallé la necesidad de comunicarnos con la Secretaría de Gobierno de Alejandría para avanzar en el proceso de asesoramiento técnico. Sin embargo, persistieron dificultades similares. Ambas secretarías parecían enfrentar problemas de comunicación y falta de respuesta.

Durante estas dificultades identifiqué una causa subyacente: la constante rotación de agentes estatales en las entidades municipales. Este fenómeno, influenciado por la naturaleza contractual de los vínculos laborales, se veía complicado por la falta de claridad en la formalización de los contratistas por parte del Estado. Esta situación no solo dificultaba la continuidad y estabilidad en las labores administrativas, sino que también obstaculizaba y obstaculiza la consolidación de procesos de formación efectivos con los agentes estatales (Prieto & Galvis, 2023). Como resultado de esta reflexión, en el caso específico de Alejandría, fue necesario reprogramar el proceso de formación para el semestre 2024-1. Esta decisión tuvo que tomarse considerando el cambio de gobierno departamental.

Situaciones similares se presentaron en municipios de quinta y sexta categoría<sup>29</sup> como Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño, donde inicialmente resultó complicado establecer

---

<sup>29</sup> En el contexto colombiano, la clasificación de los municipios en diferentes categorías se basa en criterios demográficos y administrativos, incluyendo el tamaño de la población y otros indicadores socioeconómicos. Específicamente, cuando se hace mención de municipios de quinta y sexta categoría, se refiere a aquellos que ocupan un lugar en la clasificación más baja en términos de población y recursos municipales. Esta clasificación es utilizada para diversos propósitos en la planificación y gestión gubernamental a nivel local y nacional, brindando una herramienta importante para comprender las disparidades y necesidades específicas de los municipios en el país.

comunicación. Estas dificultades surgieron como consecuencia de la constante rotación de agentes estatales en las entidades municipales, un fenómeno influenciado, tanto por la naturaleza contractual de los vínculos laborales como por el cambio de administración, este último provocado, en gran medida, por las elecciones regionales de 2023 de alcaldías y Gobernación.

No obstante, una vez logrados los contactos adecuados mediante la identificación de agentes estatales de otras secretarías como la Secretaría General y la Secretaría de Participación y Cultura Ciudadana<sup>30</sup>, pude iniciar un proceso de asesoramiento continuo que comenzó con sesiones virtuales, centradas en orientar a los funcionarios municipales sobre la Política Pública de Atención a la Ciudadanía y evaluando diversos aspectos contemplados en el Modelo Integral de Atención Ciudadana (2021), tales como la prontitud en la respuesta a solicitudes y a las PQRSD, la actualización de trámites en la plataforma SUIIT, la experiencia del usuario en los canales de atención, la digitalización de trámites<sup>31</sup>, los avances en taquillas virtuales y la capacitación del personal.

Las sesiones tenían una duración de tres horas y contaron con la participación de agentes estatales de la Secretaría de Gobierno, aproximadamente cinco en total, incluyendo al secretario de gobierno, los funcionarios encargados de liderar la atención a la ciudadanía en el municipio, y quienes estaban a cargo del SUIIT y PQRSD. En promedio, realizábamos dos sesiones con cada municipio: una sesión general, en la que participaban dos municipios (por ejemplo, Mutatá y Nariño), y posteriormente teníamos una sesión individualizada con un solo municipio, enfocándonos en sus avances y dificultades específicas. Es importante aclarar que la selección de los municipios que participaban en las sesiones de asistencia técnica se basaba principalmente en su estado en el FURAG y en la voluntad que mostraba el municipio. Así, comenzábamos con los municipios más rezagados en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG),

---

<sup>30</sup> Es importante destacar que este proceso implicó un seguimiento informal en muchas ocasiones, donde los agentes estatales de la Gobernación de Antioquia contaban con números privados de agentes estatales (profesionales de carrera) de las alcaldías de estos municipios. Estos enlaces facilitaban la comunicación directa con el secretario de gobierno, permitiendo una colaboración más fluida y efectiva entre las entidades gubernamentales. Esta red de contactos establecida fue fundamental para superar las barreras iniciales de comunicación y garantizar el avance del proceso de asesoramiento.

<sup>31</sup> Esta acción se llevó a cabo con el propósito de implementar el Decreto 088 de 2022, con el objetivo estratégico de digitalizar el 30% de los trámites de la Gobernación de Antioquia. Este proceso representa un avance significativo hacia la modernización y eficiencia en la gestión administrativa.



y esto servía como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales en la Gobernación.

Cada sesión comenzaba con una introducción sobre los objetivos de la reunión. Luego, procedía a exponer los lineamientos normativos de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía, destacando su importancia para la mejora de los servicios públicos y la satisfacción del ciudadano. A medida que avanzábamos en la sesión virtual, profundizaba en aspectos específicos del Modelo Integral de Atención Ciudadana. Analizamos detalladamente la importancia de la prontitud en la respuesta a solicitudes y a las PQRSD, subrayando la necesidad de implementar mecanismos eficientes para garantizar una atención oportuna a los ciudadanos. En este sentido, preguntaba cuántas PQRSD se respondían al mes y realizaba un balance de las PQRSD según el tiempo y la prontitud de respuesta. Destacó el hecho de que estos cuatro municipios —Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño— contaban con una prontitud de respuesta superior al 80%.

Además, exploramos la importancia de la actualización de trámites en la plataforma SUIT (Sistema Único de Información y Trámites), destacando cómo una base de datos precisa y actualizada puede agilizar los procesos administrativos y mejorar la experiencia del usuario. Nos adentramos, de igual forma, en la experiencia del usuario en los canales de atención, discutiendo estrategias para mejorar la accesibilidad, la claridad y la eficiencia en la interacción con los ciudadanos como, por ejemplo, la habilitación del canal telefónico en los municipios de Segovia, Mutatá y Nariño.

Otro aspecto clave abordado durante las sesiones fue la digitalización de trámites y la implementación de herramientas digitales que pueden simplificar los procesos burocráticos y reducir la carga administrativa tanto para los ciudadanos como para los agentes estatales. Discutimos los avances en taquillas virtuales, pues ninguno de los municipios contaba con una taquilla virtual, y cómo estas plataformas podían agilizar el acceso a los servicios gubernamentales y mejorar la transparencia en la gestión pública. Es en este sentido que estas sesiones virtuales fueron un espacio dedicado a la reflexión, el aprendizaje y la colaboración. Se centraron en identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para fortalecer la atención ciudadana en los cuatro municipios. Vale aclarar que, si bien yo lideraba las sesiones y moderaba cada uno de los puntos anteriormente mencionados, era un trabajo en conjunto con las secretarías de

gobierno<sup>32</sup> de cada municipio y, por parte de la Gobernación, la Dirección de Atención a la Ciudadanía, que eran mis compañeros en esta labor de asesoramiento técnico.

Posteriormente, se realizaron sesiones individualizadas con cada municipio, adaptadas a sus particularidades específicas. En casos como en los municipios de Segovia, Mutatá y Nariño, la Dirección de Atención Ciudadana coordinó, junto con la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, el transporte necesario para que los agentes estatales pudieran asistir técnicamente de manera presencial a estos municipios. El objetivo era profundizar la implementación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Además, en la medida de lo posible, la dirección coordinó reuniones con el alcalde de cada municipio para que los agentes estatales, especialmente los abogados de la dirección, pudieran discutir los aspectos jurídicos de la normativa establecida por la Ordenanza 017 de 2018<sup>33</sup>.

En este contexto, la profesional especializada adscrita a la Secretaría de Suministros y Servicios, Emma González, destaca la importancia de la desconcentración del portafolio de trámites y servicios del Departamento de Antioquia por medio de Ferias de Servicios y visitas de asesoramiento a los entes territoriales municipales. En este sentido, Emma González refiere que:

En la secretaría hemos organizado equipos encargados de llevar a cabo esta descentralización en los municipios. Citamos a los municipios y convocamos a su personal local, aquel que pueda asistir o que tenga injerencia en la implementación de las políticas de atención a la ciudadanía. Les aplicamos una serie de preguntas que conllevan a que comprendamos cómo están llevando a cabo la implementación y, finalmente, orientarlos y desarrollar un plan de mejora que puedan implementar de manera efectiva en el municipio (Emma González, comunicación personal, 2023).

---

<sup>32</sup> Es importante mencionar que se eligió trabajar con las Secretarías de Gobierno y no con otras dependencias debido a que las Secretarías de Gobierno son responsables directas de la atención a la ciudadanía y la gestión de los trámites y servicios públicos en cada municipio. Esta responsabilidad incluye la gestión de las PQRS, lo que las convierte en el punto focal para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de la respuesta a la ciudadanía. Cabe destacar que esta elección puede variar según la estructura administrativa de cada municipio, pero generalmente, las Secretarías de Gobierno son las más adecuadas para este tipo de intervención debido a su rol central en la gestión pública local.

<sup>33</sup> La política se sustenta jurídicamente en la constitución y leyes como la 1474 de 2011, documentos CONPES 3649 de 2010 y 3785 de 2013 y el Decreto 2623 de 2009, en el cual se crea el sistema nacional de servicio ciudadano.

En el marco de esta desconcentración del portafolio de trámites y servicios del Departamento de Antioquia, las palabras de Emma González arrojan luz sobre un fenómeno que va más allá de una simple delegación de tareas. Esta estrategia no solo implica una redistribución de funciones, sino que también plantea interrogantes más profundos sobre la naturaleza misma del Estado y su relación con la ciudadanía.

Al considerar la descentralización de servicios a través de ferias y visitas de asesoramiento municipales, surge la pregunta sobre el verdadero significado de la participación ciudadana en la gestión estatal. ¿Es acaso la descentralización una forma de democratizar el acceso a los servicios gubernamentales, otorgando a los municipios un mayor grado de autonomía y capacidad de decisión? Si es así, ¿hasta qué punto esta descentralización es verdaderamente inclusiva y participativa?

Emma González menciona la organización de equipos encargados de llevar a cabo la descentralización en los municipios, convocando a los agentes estatales y aplicando una serie de preguntas para comprender la implementación de políticas y orientar el desarrollo de planes de mejora. Sin embargo, es crucial cuestionar si este proceso de descentralización realmente implica una transferencia efectiva de poder y responsabilidad a nivel local, o si simplemente representa una extensión superficial de la autoridad estatal.

En este sentido, es relevante analizar los desafíos y limitaciones inherentes a la descentralización del Estado. ¿Qué obstáculos surgen al tratar de implementar políticas a nivel local? ¿Cómo se pueden superar las barreras burocráticas y administrativas que pueden obstaculizar la eficacia de la descentralización? ¿Existe el riesgo de que la desconcentración del poder conduzca a la fragmentación o desigualdad en la prestación de servicios entre municipios?

Una reflexión sobre la desconcentración del portafolio de trámites y servicios del Departamento de Antioquia invita a cuestionar no solo los mecanismos de implementación práctica, sino también las implicaciones más amplias para la democracia y la participación ciudadana. Es un llamado, creo yo, a explorar la complejidad del proceso de descentralización y a considerar cómo podemos garantizar que este proceso realmente conduzca a una mayor equidad y

eficiencia de la ciudadanía a nivel local. Es en este sentido que la organización de equipos que hagan visitas a territorio para llevar a cabo la descentralización en los municipios es un ejemplo concreto de cómo el Estado está adaptando sus estructuras para responder mejor a las demandas de la ciudadanía, puesto que se está fomentando una relación entre el gobierno central y los municipios.

Así pues, con los municipios Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño, llevamos a cabo una formación diferenciada y contextualizada, lo que condujo a mejoras en la implementación del Modelo Integral de Atención Ciudadana (MIAC) en cada una de las líneas estratégicas del Plan Departamental de Atención Ciudadana delineadas en el planteamiento del problema de esta sistematización. Además, logramos la articulación interinstitucional entre la Dirección de Atención a la Ciudadanía y las Secretarías de Hacienda, Infraestructura Física y Educación, con el objetivo de mejorar la prontitud en la respuesta a las PQRSD y alinear los procesos internos y de apoyo a la gestión<sup>34</sup>. Este proceso se extendió a lo largo de dos meses, comprendidos entre agosto y septiembre de 2023. Sin embargo, es importante señalar que no se logró la adopción de la política pública de atención a la ciudadanía en estos municipios. Esto se debió a que, durante mi periodo de práctica, los alcaldes de estos cuatro municipios aún no habían firmado el decreto de adopción correspondiente debido, principalmente, a las complicaciones surgidas tras las Elecciones Regionales de Colombia en 2023.

Ahora bien, me gustaría resaltar un caso particular que evidencia la voluntad de la Dirección de Atención a la Ciudadanía por desconcentrar el portafolio de trámites y servicios. Este caso tuvo lugar en el municipio de Briceño, donde se llevó a cabo una jornada Unidos por la Vida<sup>35</sup>, mediada

---

<sup>34</sup> La articulación interinstitucional se logró mediante un proceso de coordinación activa entre la Dirección de Atención a la Ciudadanía y las Secretarías de Hacienda, Infraestructura Física y Educación. Esto implicó la organización de reuniones periódicas, comprendidas entre los meses de agosto a octubre, donde se discutieron y planificaron estrategias conjuntas para mejorar la prontitud en la respuesta a las PQRSD y alinear los procesos internos y de apoyo a la gestión. Además, se identificaron objetivos comunes entre las secretarías, lo que facilitó el intercambio de información y recursos necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas. Esta colaboración activa permitió el diseño de estrategias integradas que involucraron la colaboración de todas las instituciones participantes, centrándose en mejorar la eficiencia de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos.

<sup>35</sup> Las Jornadas Unidos por la Vida buscaron llevar servicios públicos a las zonas más alejadas, desconcentrando la oferta que habitualmente se concentraba en las áreas urbanas. Este esfuerzo fue posible gracias a la colaboración de los gobiernos locales y nacionales, cooperantes internacionales, empresas privadas del tercer sector y el apoyo indispensable de los organismos de seguridad y justicia durante la anterior administración departamental. Con una inversión de aproximadamente \$2.352 millones, estas jornadas beneficiaron a más de 55.000 personas en las nueve subregiones del departamento. La Secretaría de Seguridad y Justicia logró llegar a 84 municipios, 124

por nuestra dirección. La jornada se realizó el 20 de septiembre de 2023 en el parque central de Briceño y duró 4 horas, desde las 8:30 a.m. hasta las 12:30 p.m. El propósito principal de esta iniciativa fue descentralizar la oferta del Estado y acercarla a comunidades apartadas de los centros urbanos, buscando así garantizar un acceso equitativo a los servicios públicos y promover la inclusión social en áreas remotas del departamento.

### **Figura 1**

*Municipio de Briceño. Jornada Unidos por la Vida. 2023.*



Por otra parte, es importante señalar que los procesos de asesoría y asistencia técnica que llevé a cabo junto con mi equipo de trabajo se vieron limitados en lo que respecta a las visitas al territorio con motivo del fortalecimiento del mecanismo institucional MIAC, y esta dificultad radicó principalmente en el aspecto presupuestal.

---

corregimientos y más de 50 veredas, priorizando aquellos territorios alejados de los centros urbanos y con contextos críticos de seguridad y convivencia (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2020).

Como menciona Emma González en su experiencia práctica, a menudo hubo un limitante económico. Según sus palabras: “Cuando disponemos de los recursos necesarios, podemos llevar a cabo las visitas a los municipios, pero cuando no contamos con ellos, debemos restringirnos. No obstante, siempre buscamos alternativas, como la atención en línea, que hemos implementado en varios municipios [...]” (Emma González, comunicación personal, 2023).

Las palabras de González resaltan una de las mayores complejidades en la gestión estatal: la intersección entre la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad del Estado para cumplir con sus obligaciones hacia la ciudadanía. Esta reflexión arroja luz sobre la complejidad inherente a la estatalidad, donde la eficacia y la equidad en la prestación de servicios públicos se ven condicionadas por las limitaciones presupuestarias. En este contexto, la capacidad del Estado para innovar y adaptarse se convierte en un factor crucial para superar obstáculos y garantizar una atención integral a la ciudadanía.

La implementación de estrategias alternativas, como la atención en línea mencionada por González, no solo representa una respuesta práctica a las restricciones financieras, sino que también refleja la capacidad del Estado para buscar soluciones orientadas al bienestar de la sociedad. Sin embargo, es fundamental reconocer que estas alternativas no pueden reemplazar por completo las interacciones presenciales, especialmente en contextos donde la accesibilidad tecnológica es limitada o donde la naturaleza de los servicios requiere un contacto más directo y personalizado con la ciudadanía.

En última instancia, la anterior reflexión invita a considerar la importancia de políticas públicas que promuevan una distribución equitativa de los recursos y que fomenten la innovación y la adaptación como elementos centrales de la acción estatal. Sin embargo, también es fundamental cuestionar la destinación de recursos para estas políticas y la activación y creación de planes estratégicos que lo permitan.

Es crucial evaluar cómo y dónde se asignan los recursos para asegurarse de que se utilicen de manera eficiente y efectiva. Esto implica no sólo un análisis riguroso de las necesidades y prioridades actuales, sino también la capacidad de anticiparse a futuros desafíos y oportunidades. La planificación estratégica debe ser flexible y adaptativa, permitiendo ajustes sobre la marcha en respuesta a cambios en el contexto social, económico de los municipios del departamento.

Además, es esencial involucrar a diversas partes interesadas en el proceso de formulación de estas políticas y planes estratégicos. Esto incluye no solo a los responsables gubernamentales, sino también a la sociedad civil, el sector privado y las comunidades directamente afectadas. La colaboración y el diálogo abiertos pueden generar soluciones innovadoras y sostenibles, asegurando que las políticas públicas no solo sean bien diseñadas, sino también bien implementadas en el territorio.

Finalmente, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de recursos son fundamentales. Es necesario establecer mecanismos claros para el monitoreo y la evaluación de los resultados, permitiendo una retroalimentación constante y la mejora continua de las políticas públicas. Solo a través de un enfoque integral y colaborativo se puede garantizar que la destinación de recursos contribuya verdaderamente al bienestar social y al desarrollo sostenible del departamento.

En este contexto, surge una problemática adicional relacionada con la restricción de recursos humanos disponibles para llevar a cabo visitas territoriales, las cuales resultan fundamentales para fortalecer los procesos de formación. Al respecto, José Villa señala que la escasez de personal especializado, así como la insuficiencia en cuanto a su número, impacta negativamente en dichos procesos:

Uno de los desafíos específicos desde la perspectiva de la Gobernación es la limitación de recursos humanos. La cobertura no es tan amplia como desearíamos debido a la escasez de personal. Llegar a los 125 municipios se vuelve complejo, por lo que debemos priorizar basándonos en criterios como los resultados en el FURAG (Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión)<sup>36</sup> y la voluntad que muestra el municipio para ser atendido. Esto no

---

<sup>36</sup> Para priorizar la atención a los municipios, se consideraron diversos criterios que permitían evaluar sus necesidades. Entre estos criterios se incluían el desarrollo socioeconómico, la cobertura de servicios básicos, la capacidad de gestión municipal, la participación ciudadana y los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG). A través del análisis de los datos proporcionados por el FURAG, era posible identificar áreas específicas de mejora y necesidades en cada municipio. Esto incluía aspectos como la ejecución presupuestaria, la eficiencia en la prestación de servicios públicos, la transparencia en la gestión de recursos y el cumplimiento de objetivos establecidos en políticas públicas. Al utilizar los resultados del FURAG como criterio de priorización, se garantizaba una asignación de recursos más precisa y enfocada en las áreas donde se requería una intervención inmediata, lo que contribuía a fortalecer la capacidad de respuesta del Estado.

es un proceso de intervención puntual, sino un esfuerzo constante que se dificulta por la falta de personal.

En cuanto a los municipios, enfrentan desafíos similares debido a sus limitados recursos. A pesar de su buena voluntad, son solo dos o tres personas como máximo las que se encargan de gestionar PQRSD, trámites, canales de atención y asuntos de radicación. Esto hace que, a pesar de su disposición, les resulte difícil implementar mejoras a corto plazo [...]. Lo ideal sería contar con un equipo territorial desde la Gobernación que garantice una cobertura adecuada en las nueve subregiones, y que los municipios reconozcan la importancia de este asunto (José Villa, comunicación personal, 2023).

En el contexto mencionado, la restricción de recursos humanos para realizar visitas territoriales es un reto tanto para la Gobernación como para los municipios. La escasez de personal especializado y la limitada cantidad de recursos humanos afectan la capacidad de implementar procesos de formación y asistencia técnica de manera efectiva. Este obstáculo dificulta alcanzar una cobertura amplia en los distintos municipios y subregiones, comprometiendo la capacidad del Estado para brindar una atención integral y de calidad a la ciudadanía. Resulta fundamental reconocer la importancia estratégica de contar con un equipo territorial sólido y bien distribuido desde la Gobernación, así como promover una mayor conciencia sobre esta problemática en los municipios, con el fin de buscar alternativas y soluciones que permitan superar esta limitación y fortalecer la capacidad de respuesta del Estado en la atención a las necesidades de la ciudadanía.

En lo que respecta a los municipios de Amagá, San José de La Montaña, Zaragoza, Sabanalarga, Salgar, Urrao y Sonsón, se llevó a cabo un proceso de asesoramiento en colaboración estrecha con el equipo de la Dirección de Atención a la Ciudadanía. Se realizaron dos sesiones virtuales con características similares a las descritas previamente en los municipios de Briceño, Segovia, Mutatá y Nariño. En estas reuniones, participaron el secretario de gobierno y su equipo, así como agentes estatales responsables de la atención al cliente en la taquilla física, la gestión de PQRSD y el Sistema Único de Información y Trámites (SUIT). Cada sesión tuvo una duración aproximada de 3 horas y se llevaron a cabo durante los meses de septiembre a noviembre. El



objetivo principal de estas sesiones fue brindar asistencia técnica<sup>37</sup> en la gestión de PQRSD en estos siete municipios del departamento, responder de manera oportuna a las PQRSD, implementar estrategias de solución de primer contacto y mejorar los canales de recepción de PQRSD.

El proceso de capacitación inició con la instrucción de los agentes estatales en áreas relacionadas con el servicio al ciudadano, cuyo objetivo fue fortalecer sus habilidades y competencias para garantizar una atención de calidad. Esta capacitación se realizó con la colaboración del politólogo de la dirección José Villa, abordando temas que abarcaron desde protocolos de atención hasta técnicas de comunicación efectiva. Además, se impartió formación sobre inclusión social y trato diferencial, dirigida a los agentes estatales que tienen contacto directo con la ciudadanía en las taquillas de atención. Este enfoque buscaba fomentar una cultura organizacional sensible a las diversas necesidades y características de la población atendida.

Por otra parte, se ofreció asistencia técnica en la gestión de PQRSD para estos siete municipios del departamento, con el propósito de mejorar la atención y respuesta a las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía. Esta asistencia incluyó la revisión exhaustiva de las seis líneas estratégicas del MIAC de la Gobernación de Antioquia, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar la excelencia en el servicio prestado. Mediante la evaluación detallada de cada una de las líneas, se pudo identificar puntos críticos y proponer soluciones específicas para optimizar la eficiencia y la calidad del proceso de atención a los ciudadanos. Esta evaluación estaba mediada por varios elementos de cada una de las líneas estratégicas, los cuales incluían:

---

<sup>37</sup> La asistencia técnica en el ámbito de las prácticas estatales buscó la entrega de conocimientos especializados y orientación por parte de expertos en un campo específico, con el propósito de mejorar la capacidad y eficiencia de las instituciones gubernamentales en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación de servicios públicos. Además, buscó fortalecer la capacidad de estas instituciones a nivel local y regional en la implementación de políticas y programas, así como en la resolución de problemas y desafíos cotidianos.

**Tabla 1**

*Evaluación de las seis líneas estratégicas del MIAC por parte de la Dirección de Atención a la Ciudadanía.*

Primera línea: Direccionamiento estratégico	Acto administrativo que adopta la Política Pública de Atención a la Ciudadanía
	Documentar proceso de atención ciudadana
	Caracterizar grupos de valor dentro del proceso atención a la ciudadanía
	Herramientas para caracterización de grupos de valor
Segunda línea: Gestión humana	Actualización del manual de funciones
	Socializar MIAC con los servidores de la entidad
	Crear incentivos para los servidores de cara al ciudadano
	Establecer y socializar código de integridad
Tercera línea: Administración y fortalecimiento de canales	Identificar y divulgar canales de atención
	Aplicar diagnóstico de espacios físicos del DNP NTC 6047
	Actualización de información en Página Web con Gov.co
	Establecer y actualizar módulo de preguntas frecuentes
	Política de protección datos personales
Cuarta línea: Gestión eficiente de trámites y servicios	Identificar portafolio que brinda cada dependencia
	Elaborar paso a paso interno de los trámites y otros procedimientos administrativos
	Inscribir trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIT
	Aplicar estrategia de racionalización (Digitalizar y Automatizar trámites)
	Establecer indicadores de gestión de trámites
	Identificar cadenas de trámites (interoperabilidad)
Quinta línea: Gestión eficiente de PQRS	Establecer y/o actualizar el PGD (TRD - TVD)
	Establecer indicadores de gestión de PQRS
	Implementar Sistema de Gestión Documental
	Aplicar matriz DOFA al proceso de servicio al ciudadano
	Informe de seguimiento de PQRS (Control Interno)

Sexta línea: Mejoramiento del ciclo del Servicio	Informe de seguimiento de trámites (Control Interno)
--	--

Después de llevar a cabo la evaluación durante la segunda sesión de asistencia técnica en los municipios, se identificó un problema significativo en el desarrollo de la primera línea de direccionamiento estratégico. En el momento de mi práctica, ninguno de los siete municipios había adoptado un acto administrativo o decreto que formalizara la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Esta situación persistió hasta el final de mis funciones como practicante<sup>38</sup>. Además, carecían de una caracterización adecuada de los grupos de interés dentro del proceso de atención ciudadana. Esta carencia representaba un obstáculo importante para la implementación efectiva de la política y dificultaba la identificación y satisfacción de las necesidades específicas de la población en cada uno de los municipios. Además, la falta de un marco normativo claro y de una comprensión completa de los grupos de valor implicó un riesgo de inconsistencia en la prestación de servicios y una posible falta de alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

Por otra parte, quiero resaltar el progreso alcanzado en los siete municipios en la quinta y sexta líneas estratégicas, centradas en la Gestión eficiente de PQRSD y Mejoramiento del ciclo del Servicio. En municipios como Amagá, San José de La Montaña, Zaragoza y Sabanalarga, se logró establecer indicadores internos para medir el desempeño en el manejo de las PQRSD. Este enfoque contribuyó significativamente a mejorar la organización de los informes de seguimiento de trámites (Control Interno). Por ejemplo, en Amagá, se avanzó en la implementación de informes de seguimiento interno, lo que fue destacado por el equipo de la secretaría de gobierno del municipio como un avance significativo en la aplicación de estrategias de racionalización, como la digitalización y automatización de trámites. Esto condujo a una mayor eficiencia en la

---

<sup>38</sup> Las elecciones regionales del 2023 ejercieron una influencia significativa en la falta de adopción de la política, por parte de los siete municipios. Este hecho destaca la fragilidad de los procesos democráticos y su impacto en la gestión administrativa, donde los cambios en el liderazgo político pueden afectar las decisiones cruciales para mejorar los servicios públicos y fortalecer la relación gobierno-ciudadanía. La falta de adopción de la política durante mi práctica resalta cómo las prioridades políticas de corto plazo pueden superponerse al interés público, subyugando la necesidad de una cultura de continuidad y estabilidad en la gestión pública para evitar estas complicaciones.

Además, es crucial entender por qué esta política pública no se ha implementado desde antes. Las razones incluyen la falta de consenso político, la ausencia de recursos adecuados y la priorización de otras políticas percibidas como más urgentes. Esta situación subraya la necesidad de superar estas barreras estructurales y crear un entorno donde las políticas públicas puedan ser adoptadas y mantenidas de manera continua, independientemente de los cambios en el liderazgo político.

racionalización de trámites y a una mejora en la calificación del FURAG. En relación con Sabanalarga se establecieron indicadores de gestión de trámites con el objetivo de prevenir observaciones disciplinarias en auditorías realizadas por la Contraloría de Antioquia en futuras administraciones.

En el contexto de la implementación de mejoras en los municipios de Salgar, Urao y Sonsón, se llevó a cabo una actualización de la información en sus respectivos portales institucionales en la plataforma [Gov.co](#)<sup>39</sup>. Este proceso se realizó en colaboración con la Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y tuvo lugar a finales del mes de septiembre. La actualización de los portales institucionales fue un paso importante para mejorar la accesibilidad y la transparencia de la información gubernamental para los ciudadanos.

Además, se avanzó en la implementación de una política de protección de datos personales, en los municipios de Salgar, Urao y Sonsón, en respuesta a los hallazgos encontrados durante el proceso de evaluación y diagnóstico realizado desde la dirección. En este análisis, se identificaron deficiencias en la administración y fortalecimiento de los canales de comunicación, así como la falta de cumplimiento en la gestión adecuada de los datos personales de los ciudadanos. Por ejemplo, se evidenció la carencia de consentimiento para el uso de las fotografías presentes en los portales institucionales, lo que constituyó una vulneración de la privacidad de los individuos y una falta de cumplimiento normativo en materia de protección de datos. La implementación de una política de protección de datos personales se convirtió así en una medida crucial para garantizar el respeto a la privacidad de los ciudadanos y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes en este ámbito.

Estas actividades no solo representaron un esfuerzo integral para fortalecer la atención y la gestión de solicitudes ciudadanas, sino que también contribuyeron a mejorar la eficiencia y la

---

<sup>39</sup> El portal gov.co es una plataforma web oficial del gobierno colombiano diseñada para ofrecer a los ciudadanos un acceso centralizado y eficiente a la información sobre trámites y servicios públicos. Esta herramienta digital tiene como objetivo simplificar la interacción entre los ciudadanos y las entidades gubernamentales, mejorando la transparencia y facilitando la realización de diversas gestiones administrativas.

Uno de los aspectos clave del portal gov.co es su integración con el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT). El SUIT es una base de datos que agrupa y estandariza todos los trámites y procedimientos administrativos que las entidades públicas deben poner a disposición de los usuarios. A través de este sistema, los ciudadanos pueden encontrar información detallada sobre los requisitos, pasos a seguir, tiempos de respuesta y costos asociados a cada trámite, lo que contribuye a reducir la incertidumbre y aumentar la eficiencia en la gestión de sus solicitudes.

calidad de los servicios gubernamentales en la región<sup>40</sup>. A través de la implementación del MIAC en estos municipios, se logró un avance considerable en materia de asesoramiento técnico. Este proceso, que concentró dos meses y medio de trabajo entre septiembre y noviembre, allanó el camino para que en el primer semestre de 2024 estos municipios pudiesen adoptar la Política Pública de Atención a la Ciudadanía mediante acto administrativo. Durante este proceso, mi responsabilidad abarcó la coordinación de asistencia tanto virtual como telefónica, junto con la elaboración de informes semanales detallados que entregaba a mi tutor. Estos informes documentaban los avances logrados en la gestión administrativa con estos municipios, a la vez de que proporcionaba asesoramiento individual en sesiones asesoramiento técnico<sup>41</sup>.

### **5.3 Práctica estatal de formación situada en municipios priorizados a través de visitas territoriales**

La práctica estatal de formación situada en municipios priorizados a través de visitas territoriales se refiere a un enfoque de formación implementado por el Estado que se lleva a cabo en municipios seleccionados y que se basa en visitas directas a dichos territorios, lo que permite una comprensión más profunda de las necesidades, desafíos y recursos locales. Además, al priorizar ciertos municipios, se busca concentrar los esfuerzos de formación en áreas específicas que requieren mayor atención y apoyo por parte del ente gubernamental.

Durante mi experiencia profesional en la Gobernación, realicé visitas territoriales en los municipios de Envigado, Sabaneta e Itagüí. Estas visitas, realizadas dos veces en cada municipio

---

<sup>40</sup> En el caso del municipio de Itagüí, las prácticas estatales de simplificación de trámites y la línea de atención al ciudadano “han demostrado ser especialmente efectivas en nuestra localidad. La simplificación ha reducido la carga de papeleo y burocracia para los ciudadanos, mientras que la línea de atención les proporciona un canal directo para expresar sus necesidades y preocupaciones” (Darío López, comunicación personal, 2023).

Estas actividades representaron un avance significativo en la capacidad del Estado para atender las demandas ciudadanas de manera eficiente, fortaleciendo la relación entre el gobierno y los ciudadanos. Además, contribuyeron a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales en la región, promoviendo así el desarrollo socioeconómico y el bienestar de la población.

<sup>41</sup> Durante el curso de este proceso, es de destacar la ejecución de una serie de actividades, desarrolladas de manera autónoma en cada municipio, fundamentadas en el Modelo Integral de Atención Ciudadana (2021). Entre estas actividades se incluyeron campañas comunicacionales destinadas a la atención ciudadana a lo largo de los dos meses y medio del proceso de asesoramiento y asistencia técnica. Además, se procedió a la cuantificación de los trámites racionalizados en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT).

Estas medidas propiciaron, entre otros beneficios, una mejora palpable en la oportunidad de respuesta ante las PQRS. Asimismo, se logró la actualización de los trámites disponibles en la plataforma SUIT en los municipios Urrao y Amagá, lo cual permitió una experiencia de usuario más satisfactoria en los diversos canales de atención disponibles.

durante los meses de agosto a noviembre, tenían como objetivo principal brindar asesoramiento y orientación en el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía.

Al conocer el contexto local de cada municipio, adquirí una comprensión más profunda y completa de las necesidades, desafíos y oportunidades que enfrentan los entes territoriales municipales en su intención por consolidar en su totalidad el MIAC. El poder estar en territorio me permitió realizar una evaluación más precisa de los recursos disponibles y de las barreras que pueden impedir la implementación efectiva de políticas públicas. En este sentido, la importancia de estas visitas propició la posibilidad de establecer un diálogo directo con agentes estatales de los municipios, líderes comunitarios y ciudadanos, creando así un ambiente adecuado para la construcción de alianzas estratégicas y el intercambio de conocimientos y experiencias. Durante estas visitas, tuve la oportunidad de caminar por las calles, interactuar con los habitantes, reunirme con agentes estatales municipales y líderes comunitarios.

Cada municipio tenía su propia idiosincrasia, con características únicas que influían en la forma en que se enfrentaban los desafíos y aprovechaban las oportunidades. Desde las conversaciones con los habitantes en las plazas hasta las reuniones formales en las sedes gubernamentales, cada encuentro me proporcionaba una nueva forma de comprensión sobre la dinámica social, económica y política del lugar.

Al observar de cerca la infraestructura urbana, los servicios públicos disponibles y la calidad de vida de los ciudadanos, pude identificar los recursos disponibles y las áreas de necesidad más apremiantes. Estas interacciones directas no solo me proporcionaron información factual, sino que también me permitieron captar las emociones, preocupaciones y aspiraciones de las personas que conforman cada comunidad y de los agentes estatales de las secretarías de gobierno de Envigado, Sabaneta e Itagüí. Desde las inquietudes de los contratistas sobre su continuidad debido al cambio administrativo hasta las aspiraciones de desarrollo económico y social de los líderes comunitarios y los secretarios de gobierno, cada conversación enriqueció mi comprensión del contexto local.

Dicho lo anterior, las visitas territoriales desempeñaron un papel crucial en la identificación de los desafíos específicos de cada municipio. A pesar de nuestros esfuerzos conjuntos, tanto la dirección como las secretarías de gobierno se enfrentaron a un obstáculo que imposibilitó la

adopción de la política pública en estos municipios durante el segundo semestre del 2023: las elecciones regionales de Colombia de ese mismo año.

Este acontecimiento político, con su impacto en la dinámica local y en la priorización de agendas gubernamentales, representó un reto a reiterar para la implementación efectiva de la política pública. La necesidad de recursos y atención por parte de las autoridades locales hacia el proceso electoral desvió la atención y los esfuerzos de colaboración que habíamos logrado establecer. Además, la incertidumbre y la competencia política asociadas con las elecciones regionales generaron un clima de inestabilidad y distracción que dificultó el avance de nuestra iniciativa<sup>42</sup>. Como lo sucedido con los municipios de Envigado y Sabaneta, donde la incertidumbre sobre el resultado de las elecciones y la transición de poder entre administraciones municipales salientes y entrantes provocó una parálisis en la toma de decisiones. Esto hizo que los secretarios de gobierno de estos dos municipios se vieron atrapados en un estado de espera y precaución, reacios a comprometerse con proyectos a largo plazo que pudieran ser desechados o modificados por la próxima administración.

Durante mi última visita a Sabaneta en noviembre, descubrí que el cambio en la composición de los gobiernos locales introdujo nuevas dinámicas y perspectivas<sup>43</sup>. Muchos de los contratistas que habían respaldado al candidato perdedor en las urnas se vieron enfrentados a un panorama incierto. Algunos de estos contratistas, que antes tenían relaciones sólidas con la administración saliente, ahora debían replantear sus estrategias y adaptarse a las preferencias y alineaciones del nuevo liderazgo local. Esta situación provocó cambios en las dinámicas de poder

---

<sup>42</sup> A través de esta experiencia, se hizo evidente la relación entre el ámbito político y la gestión pública, y cómo los procesos electorales pueden influir de manera significativa en la implementación de políticas públicas a nivel local. Este fenómeno destacó la importancia de anticipar y mitigar los posibles impactos disruptivos de eventos políticos en la continuidad de proyectos gubernamentales.

<sup>43</sup> Al iniciar el mes de noviembre, se presentó una situación desafiante al observar cómo las secretarías de gobierno de Envigado y Sabaneta desviaban su enfoque hacia otras prioridades, relegando la adopción de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Pude constatar que los alcaldes de dichos municipios, quienes en el pasado se habían comprometido a implementar esta política, ya no respondían a nuestras solicitudes. Este cambio de actitud por parte de las autoridades locales, tras el cambio de administración, subrayaba la complejidad inherente a la dinámica política y administrativa postelectoral. Esto significaba que, con la transición de poder, se producían ajustes en las prioridades y enfoques de la nueva administración, lo que a menudo generaba tensiones y desafíos para mantener la coherencia en la implementación de políticas y la atención a las necesidades ciudadanas. La falta de respuesta a nuestras solicitudes reflejaba tanto la adaptación a nuevas agendas políticas como la posible negligencia hacia los compromisos anteriores.

y de influencia dentro de los municipios, lo que sugiere una relación entre la política y la gestión pública a nivel local.

Si bien las elecciones regionales representaron el mayor desafío para la consolidación del MIAC, también nos instaron a replantear nuestras estrategias desde la Dirección de Atención a la Ciudadanía con la intención de fortalecer nuestra capacidad para enfrentar conflictos derivados de las dinámicas políticas postelectorales. En concordancia con lo anteriormente mencionado, el líder de gestión documental de la Secretaría de Gobierno del municipio de Itagüí, el agente estatal Darío López, hace referencia a las dificultades que enfrentó el municipio en su intento por adoptar la política pública:

El mayor desafío que enfrentamos en la Secretaría de Gobierno de Itagüí es la participación ciudadana. Para consolidar el proyecto de política institucional de atención a la ciudadanía, necesitamos la colaboración de la comunidad, pero actualmente solo contamos con un poco más de 400 personas participando, cuando necesitaríamos al menos 3,000 ciudadanos en ejercicio participativo para que el proceso sea significativo. Esto significa que estamos viendo este ejercicio como un camino a largo plazo. Además, las elecciones regionales de 2023 nos impidieron realizar un proceso de participación ciudadana, ya que se nos acusaría de politiquería en beneficio de los candidatos cercanos a la alcaldía (Darío López, comunicación personal, 2023).

Por otro lado, es importante reconocer que la dificultad para consolidar el MIAC no se limitaba únicamente a aspectos políticos. La alta rotación de contratistas, por ejemplo, representaba un obstáculo significativo para el progreso del proyecto. Los cambios constantes en el personal contratista requerían reiniciar tareas y reorganizar recursos, lo que impedía el avance en la gestión del MIAC. Ante esa circunstancia, fue crucial explorar estrategias que mitigaran los efectos negativos de la alta rotación de contratistas. En este sentido, “se recomienda y se busca mantener el contacto con personas que sean empleados de planta, a pesar de su escasez, ya que esto resulta crucial para la efectividad del proyecto” (José Villa, comunicación personal, 2023). Por ello, durante mi proceso de asesoría en estos tres municipios, se buscó mantener una red de agentes



estatales de planta como punto de referencia, lo cual podría haber contribuido en gran medida a minimizar los impactos negativos de la salida de muchos agentes estatales.

Al reflexionar sobre las palabras de José Villa, pienso que los contratos de prestación de servicios en la administración pública, dentro de las condiciones que se han mencionado, pueden dar lugar a diversas problemáticas que requieren atención. Entre estas cuestiones se destaca la falta de supervisión efectiva de los contratistas, lo que puede conducir a un uso ineficiente de los recursos públicos. Además, la excesiva dependencia de contratistas externos podría erosionar la capacidad institucional y la experiencia interna de la Gobernación, poniendo en riesgo la sostenibilidad a largo plazo de las políticas y programas gubernamentales, tal como lo viví de primera mano con la llegada de las elecciones regionales de 2023 y la inestabilidad que produjo como consecuencia de la salida de muchos contratistas. Asimismo, la falta de transparencia en los procesos de contratación y la posible influencia indebida de intereses externos pueden socavar la integridad y la legitimidad de la administración pública. Por último, la falta de continuidad en la prestación de servicios debido a la naturaleza temporal de los contratos podría generar interrupciones en la atención a las necesidades ciudadanas y en la ejecución de proyectos gubernamentales como lo fue el caso del proyecto de consolidación del MIAC.

Además, la falta de sistemas de información organizados, procesos claros y funciones definidas agrava el problema. Incluso cuando se cuenta con servidores vinculados, la información podría perderse, no se archiva adecuadamente o no se entrega correctamente. Esto conduce a una falta de continuidad en la prestación de servicios, exacerbada por la naturaleza temporal de los contratos.

Sin embargo, esto no implica que no hayamos logrado avances desde la Dirección de Atención a la Ciudadanía. Por ejemplo, se logró avanzar en la mejora de la atención a las PQRSD del municipio y en su registro y documentación para garantizar la calidad del servicio. Además, como señaló el agente estatal Ricardo Ramírez Botero<sup>44</sup> se llevaron a cabo procesos de capacitación para mejorar la atención al público en este municipio. Por ejemplo, “se estableció un centro de atención al ciudadano donde los ciudadanos podían presentar sus PQRSD de manera presencial y realizar trámites de manera más eficiente [...]. Además, se digitalizaron algunos procesos, como

---

<sup>44</sup> Profesional universitario adscrito a la Secretaría de Gobierno del municipio de Envigado

nos indicaron, para agilizar la gestión de documentos y mejorar la transparencia ante los entes de control” (Ricardo Ramírez, comunicación personal, 2023).

El establecimiento del centro de atención al ciudadano en la administración pública del municipio de Envigado representó un avance en términos de estatalidad. Este centro proporciona un punto de contacto directo entre los ciudadanos y el gobierno, por lo que dicha iniciativa demuestra un compromiso con la transparencia y la participación ciudadana, ya que brinda a los ciudadanos la oportunidad de interactuar directamente con las autoridades y expresar sus inquietudes de manera efectiva. Además, la digitalización de algunos procesos administrativos contribuye a mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión gubernamental. Al agilizar la tramitación de documentos y simplificar los procedimientos, se reduce la burocracia y se facilita el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos. Por lo anterior, creo que no solo mejora la experiencia del ciudadano, sino que también fortalece la confianza en las instituciones estatales y promueve una mayor rendición de cuentas frente a la Contraloría de Antioquia o cualquier otro ente de control.

En el caso de Sabaneta se avanzó, aunque aún no se disponía de un acto administrativo oficial; la dirección proporcionó orientación para desarrollar la estructura normativa necesaria para la adopción de la política pública prevista para el primer semestre del año 2024. Con relación a lo previamente expuesto la agente estatal Olga Ospina<sup>45</sup> menciona lo siguiente:

La dirección nos ha proporcionado ayuda técnica. Un ejemplo destacado es la formación que brindaron para la creación de un programa de intervención en el territorio, donde los funcionarios del municipio se trasladan a áreas locales para resolver consultas y brindar servicios directamente a los ciudadanos. También hemos lanzado un sistema de encuestas en línea para recopilar la retroalimentación de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos, tal como nos propusieron, lo que nos ha permitido realizar mejoras basadas en sus comentarios y observaciones sobre las acciones llevadas a cabo por la secretaría (Olga Ospina, comunicación personal, 2023).

---

<sup>45</sup> Profesional universitaria de la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Sabaneta.

El ejemplo de la formación proporcionada para la creación de un programa de intervención en el territorio, donde los funcionarios municipales se trasladan a áreas locales para resolver consultas y brindar servicios directamente a los ciudadanos, destaca la importancia de la proximidad y la accesibilidad en la construcción de la estatalidad. Esta iniciativa, desde mi experiencia en la Gobernación, reflejó un compromiso activo por parte del Estado para acercarse a la ciudadanía y atender sus necesidades en su entorno local. Al capacitar a los funcionarios municipales para intervenir directamente en las comunidades, se fortalece la relación entre el gobierno y los ciudadanos, promoviendo así la confianza y la legitimidad en las instituciones estatales. Además, creo que esta acción demuestra una respuesta a las demandas y preocupaciones de la ciudadanía, lo que contribuye a una mejor gobernanza y al desarrollo de políticas más efectivas a nivel local.

#### **5.4 Práctica estatal de seguimiento al mecanismo institucional MIAC: Consolidación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía**

En este punto es importante profundizar brevemente el proceso histórico del proyecto de consolidación del mecanismo institucional MIAC para identificar los territorios que han sido objeto de intervención por parte de la política pública y a los que se les ha brindado asesoría técnica en el departamento de Antioquia. Esta perspectiva histórica brinda la oportunidad de entender cómo se han distribuido geográficamente los recursos y en qué medida se han ejecutado los proyectos, lo que a su vez permite establecer la cobertura territorial alcanzada.

Dicho lo anterior, el nivel de ejecución de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía también varía considerablemente de un territorio a otro. Factores como la disponibilidad de infraestructura, la capacitación de recursos humanos, la participación de la sociedad civil y la calidad de la gobernanza local pueden influir en la capacidad de implementación de políticas y programas en diferentes regiones del departamento. Así pues, el análisis de la cobertura territorial de la política pública brinda una visión de los desafíos y oportunidades que enfrentan las autoridades en su esfuerzo por promover el desarrollo inclusivo y sostenible. En este sentido, creo que identificar las áreas que han sido históricamente marginadas o ignoradas por las políticas públicas es el primer paso para diseñar estrategias efectivas de intervención que garanticen la equidad y la justicia social en todas las regiones.

Considerando lo anteriormente mencionado, pude evidenciar, a lo largo de mi práctica profesional, que la ampliación de la cobertura territorial en el ámbito de la asistencia técnica del mecanismo institucional MIAC es un paso crucial para el desarrollo efectivo de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Este proceso se sustenta en una serie de tareas clave que evidencié durante mis funciones como practicante de excelencia, y que pude notar durante la asistencia técnica que brindé a los municipios priorizados. Por ello, me gustaría compartir tres reflexiones:

En primer lugar, destaco la importancia de la colaboración interinstitucional en la administración municipal. Esta cooperación no solo fortaleció las relaciones entre entidades gubernamentales, sino que también optimizó el uso de los recursos disponibles, garantizando una gestión más eficiente. En segundo término, considero fundamental que la Dirección de Atención a la Ciudadanía contará con un acceso oportuno a información relevante por parte de los entes municipales. Esta información facilitó el proceso de asesoramiento y supervisión, permitiendo identificar áreas de mejora y diseñar estrategias adaptadas a las necesidades específicas de cada territorio. Por último, fue crucial mantener relaciones sólidas y continuas con los agentes estatales con los que se interactuaba. La comunicación fluida y estable con estos agentes fue esencial para coordinar acciones de manera efectiva, fomentar la confianza mutua y avanzar en la consolidación del MIAC.

En el intento por ampliar la cobertura territorial, la Secretaría de Suministros y Servicios se vio en la necesidad de priorizar la atención a ciertos municipios, utilizando criterios como los resultados del índice de gestión del FURAG (previamente mencionados) y la disposición mostrada por los municipios durante nuestras comunicaciones por canales institucionales. En este sentido, la cobertura territorial durante mi periodo de práctica, en palabras de uno de los profesionales del proceso:

Alcanza a 75 municipios. Esto como resultado de un proceso de priorización, el cual se ha visto influenciado por la pandemia. Durante este período, gran parte de la asistencia se llevó a cabo de manera virtual. Sin embargo, esto afectó la cobertura en el sentido de que no es lo mismo estar en el territorio, interactuar de forma directa, y presenciar de primera mano cómo se gestionan los asuntos, incluyendo las instalaciones y la logística operativa, que hacerlo de forma virtual. Si bien la asistencia virtual funciona, resulta más complejo porque no se puede observar in situ lo que los

municipios ofrecen a la ciudadanía. En este sentido, se dificulta la identificación de las necesidades específicas (José Villa, comunicación personal, 2023).

De los 75 municipios a los cuales la Dirección de Atención a la Ciudadanía brindó asistencia técnica y asesoramiento durante el periodo comprendido entre 2020 y 2023, 14 de ellos adoptaron la Política Pública de Atención a la Ciudadanía, siendo la gran mayoría mediante un acto administrativo<sup>46</sup>. Esta adopción les ha permitido establecer instrumentos de medición y seguimiento que propician el avance de la consolidación integral del mecanismo institucional MIAC. Ahora bien, la manera en que los municipios adoptan la política pública varía puesto que:

Algunos municipios implementan esta política a través de actos administrativos, mientras que otros la integran en su sistema de calidad, lo cual no es común en la mayoría de los municipios. Algunos utilizan las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en su dimensión 3, y otros la incorporan dentro de su sistema de calidad, abordando no solo el servicio a la ciudadanía, sino también otros aspectos relacionados con la calidad al servicio (Emma González, comunicación personal, 2023).

La elección de implementar el MIAC a través de actos administrativos o integrándolo en el sistema de calidad de un municipio tiene importantes implicaciones en la efectividad y sostenibilidad de la política. Cuando se implementa a través de actos administrativos, se establece un marco legal claro que respalda la aplicación del MIAC. Esto puede facilitar la aplicación uniforme de la política en todos los niveles de la administración municipal y garantizar su cumplimiento a lo largo del tiempo. Sin embargo, esta ruta puede implicar procesos burocráticos más extensos y puede requerir un compromiso político más fuerte para su implementación, tal como se evidenció, por ejemplo, con el municipio de Sabaneta.

---

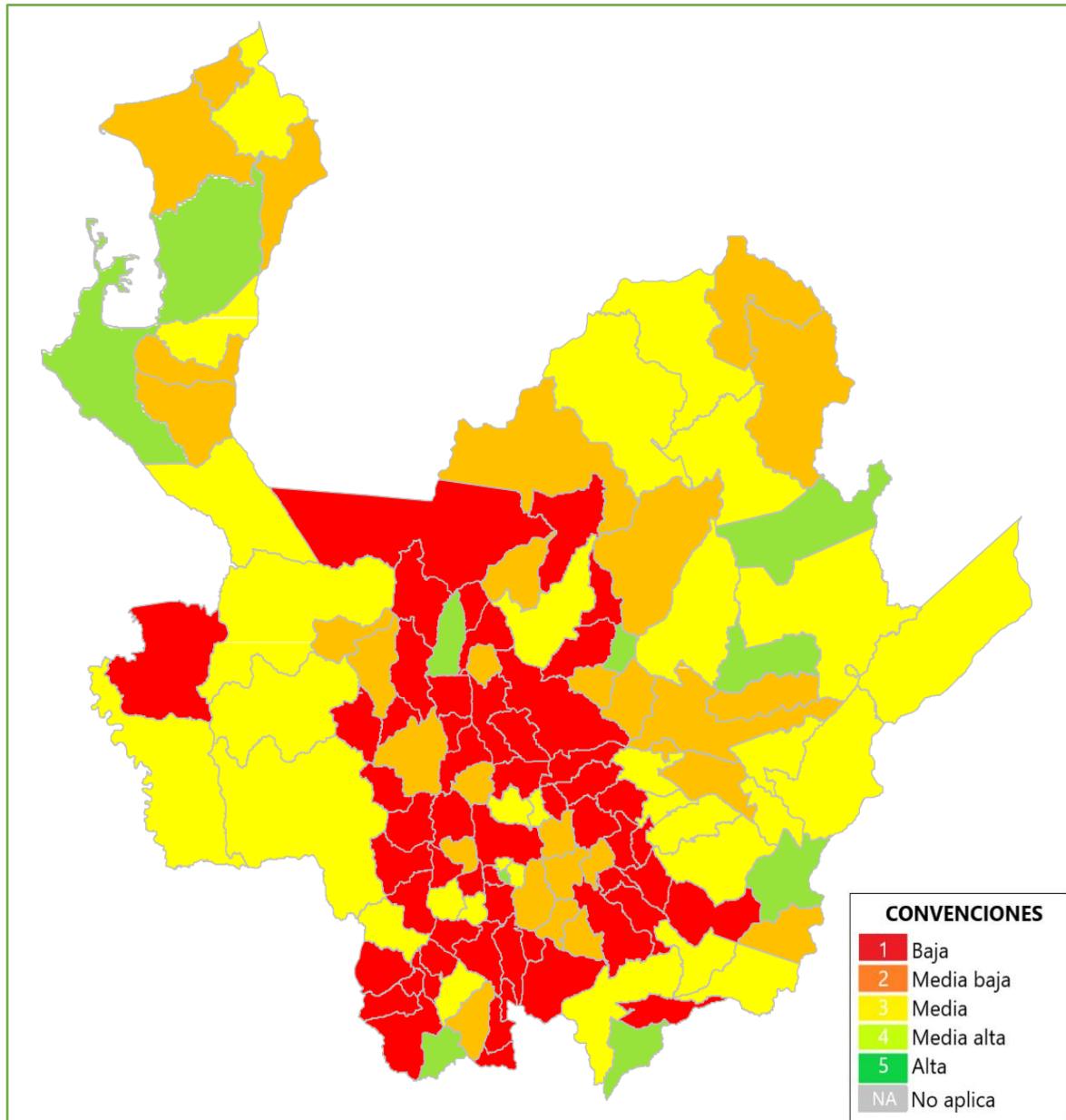
<sup>46</sup> Los 14 municipios que adoptaron la Política Pública de Atención a la Ciudadanía en el Departamento de Antioquia son: Jardín, Jericó, Cáceres, Santa Rosa de Osos, Cañasgordas, Heliconia, Vegachí, Puerto Berrío, Arboletes, Turbo, Marinilla, Guarne, Frontino y Copacabana.

Por otro lado, integrar el MIAC en el sistema de calidad del municipio puede proporcionar una estructura más flexible y adaptable para su implementación. Al incorporarlo dentro de los procesos de gestión de calidad existentes, el MIAC puede ser visto como una parte integral de la cultura organizacional del municipio. Sin embargo, esta aproximación puede requerir una mayor inversión en capacitación y sensibilización para asegurar que todos los aspectos del MIAC se integren de manera efectiva en el sistema de calidad del municipio.

Con base en lo expuesto anteriormente se identificaron, a través del siguiente mapa, los territorios alcanzados por la intervención de asistencia técnica para la consolidación del mecanismo institucional MIAC. Esto permitió evidenciar, geográficamente, el nivel de ejecución del proyecto, estableciendo así la cobertura territorial de asistencia técnica en el departamento.

**Figura 2**

*Mapa de cobertura territorial de la asistencia técnica para la consolidación del mecanismo institucional MIAC por parte de la Dirección de Atención a la Ciudadanía*



*Nota:* Elaborado por la Contraloría General de Antioquia en su Informe de Política Pública y Asistencia Técnica del segundo semestre de 2023, con base en la información proporcionada por la Dirección de Atención a la Ciudadanía durante el mismo periodo.

El análisis de cobertura territorial de la asistencia técnica para la consolidación del mecanismo institucional MIAC revela aspectos clave que merecen ser destacados. A través del mapa de calor, elaborado por la Contraloría General de Antioquia utilizando los datos generales de asistencia técnica proporcionados desde nuestra dirección al ente regulador, se evaluó la presencia y alcance de las intervenciones en diferentes municipios. Estos datos fueron suministrados por José Villa, politólogo especializado, y por mí durante la primera semana de octubre del año 2023. La comprensión del mapa de calor, a partir de sus convenciones, arroja los siguientes resultados:

En primer lugar, es notable observar que en algunos municipios no se llevaron a cabo jornadas de descentralización de trámites, una actividad de suma importancia para la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. La ausencia de estas jornadas se reflejó en una cobertura *media* (color amarillo) en el mapa de calor, lo que indica la necesidad de fortalecer estas actividades en dichos municipios. En particular, es relevante mencionar las subregiones de Occidente, donde se observan ejemplos como los municipios de Frontino y Dabeiba, así como la subregión del Magdalena Medio, donde también se evidencian ejemplos en municipios como Yondó y Puerto Berrío. Es importante considerar estos municipios como ejemplos representativos de la situación general, para implementar estrategias que permitan mejorar la cobertura territorial del MIAC.

Por otro lado, aquellos municipios donde se realizaron dos intervenciones, tanto en relación con la consolidación del mecanismo institucional MIAC como en apoyo a las Jornadas Unidos por la Vida lideradas por la Secretaría de Seguridad y Justicia, fueron identificados con una cobertura *media alta* (color verde claro). Esta combinación de intervenciones demuestra un compromiso significativo con la mejora de la atención al ciudadano y la promoción de la seguridad y la justicia en la comunidad, tal como sucedió con el municipio de Briceño. En particular, es relevante mencionar la subregión del Nordeste, donde se observan ejemplos claros como los municipios de Segovia y Vegachí.

Por otra parte, se prevé una alta cobertura (representada en color verde) cuando la gran mayoría de los municipios de una subregión han logrado recibir al menos dos asistencias técnicas en el marco del mecanismo institucional, junto con un seguimiento a aquellos municipios que han implementado la Política Pública de Atención a la Ciudadanía. Sin embargo, al momento de culminar mi práctica profesional, no se identificó ningún municipio que pudiera representar una alta cobertura en este aspecto.



En contraste, los municipios donde se llevó a cabo una sola intervención en relación con la consolidación del mecanismo institucional MIAC, ya sea ésta virtual o presencial, fueron identificados con una cobertura calificada como *media baja* (representada en color naranja). Mientras tanto, aquellos municipios donde no se realizó ninguna intervención obtuvieron una cobertura calificada como *baja* (representada en color rojo). En el caso de la cobertura media baja, los municipios se concentran principalmente en la subregión Suroeste, como por ejemplo Andes, Betania y Ciudad Bolívar, así como en la subregión Oriente, donde se observan ejemplos como los municipios de Argelia, Carmen de Viboral y Santuario. Por otro lado, en cuanto a la baja cobertura, los resultados se centran en la subregión Norte del departamento, como en los municipios de Ituango, Valdivia y Toledo.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de aumentar los esfuerzos para asegurar una cobertura más amplia y una mayor efectividad en la asistencia técnica destinada a consolidar el mecanismo institucional MIAC. Específicamente, se requiere una atención especial en subregiones particulares del Departamento de Antioquia, como el Norte, el Suroeste, el Oriente y el Valle de Aburrá.

El análisis de la cobertura territorial revela que “el 7.2% de los municipios alcanzaron un resultado medio-alto, el 24.8% obtuvo un resultado medio, el 24% una cobertura media-baja y el 44% una cobertura baja” (Contraloría General de Antioquia, 2023, p.29). En este sentido, al observar que casi la mitad de los municipios no han recibido intervenciones en el marco de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía ni asistencia técnica en el marco del mecanismo institucional MIAC, subraya la necesidad de aumentar los esfuerzos para asegurar una cobertura más amplia y equitativa en el departamento. Queda claro que aún existen áreas de mejora significativas que deben ser abordadas para garantizar una atención ciudadana de calidad en todos los municipios del departamento.

Al reflexionar sobre estos resultados en el contexto de mi ejercicio de práctica, pienso que en materia de asesoría técnica del mecanismo institucional MIAC, es fundamental que la administración departamental comprenda que la Política Pública de Atención a la Ciudadanía está en línea con una política nacional<sup>47</sup>, y a su vez, respaldada por una ordenanza local. Por ello, al ser

---

<sup>47</sup> La Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes 3785 de 2013).

una política pública del departamento, debe contar con un recurso humano adecuado para asegurar que se satisfagan las necesidades y demandas de la ciudadanía de manera eficiente, lo que a su vez contribuirá a fortalecer la legitimidad y el compromiso del gobierno departamental con su población.

Esto implica la necesidad de tener un equipo territorial capaz de proporcionar cobertura en los 125 municipios, priorizando las características específicas de cada uno. Abordar, por ejemplo, una subregión requiere un enfoque adaptado a las particularidades de cada subregión lo que subraya la importancia de una planificación estratégica que considere las especificidades y desafíos de cada área geográfica, promoviendo así una distribución equitativa de los recursos y servicios públicos en todo el departamento.

Por lo tanto, se requiere un equipo territorial con experiencia en estos territorios que pueda ajustar el enfoque según las necesidades y dinámicas locales. Esto es crucial tanto para garantizar la cobertura total como para reducir las brechas existentes entre las diferentes subregiones del departamento y así garantizar una atención integral y equitativa a todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación geográfica o sus condiciones socioeconómicas. De esta manera, se fomentará la cohesión social y se fortalecerá la relación entre el Estado y la ciudadanía en el ámbito local.

Es por todo lo anteriormente expuesto que, desde una perspectiva de estatalidad, esta adecuada asignación de recursos humanos y la formación de equipos territoriales especializados refuerzan la capacidad del Estado para gestionar y atender las necesidades de la ciudadanía de manera efectiva en todas las regiones del departamento. Al garantizar una presencia activa y ajustada a las realidades locales, se fortalece la legitimidad y la eficacia de la administración pública, promoviendo así una mayor cohesión social y un desarrollo más equitativo en todo el territorio.

## **5.5 Recomendaciones basadas en mi experiencia en el proyecto de consolidación del MIAC de la Gobernación de Antioquia**

La gestión pública demanda un constante análisis de las iniciativas implementadas para garantizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo. Mi experiencia en la Gobernación de

Antioquia, tanto desde el ámbito académico como profesional, me ha proporcionado una perspectiva integral que me ha permitido identificar y reflexionar sobre posibles cambios que podrían ampliar la eficacia del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) y asegurar su continuidad como una iniciativa transformadora en el departamento. A continuación, presento algunas recomendaciones específicas que podrían enriquecer los procesos y garantizar la sostenibilidad de esta iniciativa.

En primer lugar, es esencial que la Dirección de Atención a la Ciudadanía cuente con un equipo territorial que posea experiencia en los diversos contextos locales de las subregiones de Antioquia. La capacidad de adaptación y comprensión de las necesidades y dinámicas específicas de cada territorio resulta crucial para garantizar la efectividad del MIAC y reducir las brechas existentes entre las diferentes subregiones del departamento. Este enfoque no solo fortalece los lazos con las comunidades locales, sino que también contribuye a una cobertura más equitativa de los servicios que ofrece la administración departamental.

Además, para asegurar la sostenibilidad del MIAC, es fundamental implementar un sistema de evaluación continua que permita medir el impacto de las acciones implementadas y ajustarlas según los resultados obtenidos. Este sistema no solo debe ser técnico, sino también incluir indicadores participativos que involucren a la ciudadanía en la evaluación de los servicios y la toma de decisiones. La participación ciudadana fortalece, en este sentido, la legitimidad de las políticas públicas y permite una gestión más transparente y cercana a las necesidades reales de la población.

En relación con la Ordenanza 017 de 2018, propongo incluir una clara especificación del período y la fecha para llevar a cabo su evaluación. Esta adición tiene importantes implicaciones tanto para la eficacia administrativa como para la legitimidad democrática. Optimizaría la retroalimentación interna entre las instituciones involucradas y fortalecería la divulgación de resultados hacia la ciudadanía y otros actores clave del proceso gubernamental. Además, subraya la importancia crucial del diseño institucional en la configuración de las relaciones entre ciudadanos e instituciones estatales.

Específicamente, la definición clara del período de evaluación y la fecha límite para su realización establece un marco temporal definido que refuerza la predictibilidad y la estabilidad de los procesos administrativos y de rendición de cuentas. Este enfoque contribuiría a mitigar la

incertidumbre administrativa y mejorar la transparencia en la gestión pública, facilitando así un mayor grado de participación ciudadana informada y promoviendo una cultura de responsabilidad entre los funcionarios públicos.

Además, es fundamental abordar la falta de intervención en los 50 municipios identificados<sup>48</sup>. Se requiere el desarrollo de estrategias claras y eficaces para consolidar el MIAC en todos los municipios del departamento, garantizando una cobertura completa y equitativa. Sin embargo, esta propuesta enfrenta desafíos de implementación y sostenibilidad que requieren un compromiso continuo de las futuras administraciones. Desde esta óptica, es crucial considerar cómo las dinámicas políticas locales podrían influir en la implementación efectiva de estas estrategias. La distribución de recursos, el apoyo político y la participación ciudadana son factores clave que determinarán la sostenibilidad de estas iniciativas. La falta de intervención en estos municipios no solo representa un problema administrativo, sino también un desafío político que requiere un enfoque integral y colaborativo entre el gobierno departamental y los gobiernos locales.

Es en este sentido que el Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía se ha consolidado como una propuesta fundamental para articular a las entidades del Departamento de Antioquia en la implementación y fortalecimiento del MIAC. Este comité, a través de la Dirección de Atención a la Ciudadanía, brinda asistencia técnica para la implementación del modelo, socializa las herramientas de seguimiento y reporta los avances de todas las entidades en esta materia. La creación de este comité fue vital para coordinar esfuerzos interinstitucionales y asegurar que los recursos se distribuyan de manera equitativa y eficiente, alineados con el Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021).

Sin embargo, en la práctica el ejercicio del Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía enfrenta varios desafíos. Por ejemplo, es crucial garantizar recursos adecuados, fomentar la participación activa de todas las entidades gubernamentales y fortalecer los

---

<sup>48</sup> La Política Pública de Atención a la Ciudadanía en la Gobernación de Antioquia tiene como objetivo alcanzar a 124 municipios, de los cuales se focalizan únicamente 75 y se atienden 70, logrando una focalización del 60,5% y una cobertura neta del 93,3%. Sin embargo, es evidente que las entidades descentralizadas de los municipios no son programadas ni atendidas dentro de esta política (Contraloría General de Antioquia, 2023).

En este sentido se recomienda la actualización de esta política, conforme a la normatividad vigente y al conocimiento adquirido durante la vigencia de la actual ordenanza. Es crucial que esta política pública incluya la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en su marco normativo. Esto permitirá alinear las acciones de la política con los estándares internacionales y nacionales en materia de sostenibilidad y desarrollo inclusivo.

mecanismos de retroalimentación con la ciudadanía. Así pues, la existencia de un plan bien estructurado, con objetivos, componentes, líneas estratégicas, actividades, indicadores, presupuesto, responsables y tiempos de ejecución, es esencial para cumplir con la Política Pública de Atención a la Ciudadanía.

Cabe señalar que, en mi ejercicio profesional, el comité, en sus reuniones quincenales, careció en todo momento de una participación ciudadana significativa y fue guiado predominantemente desde una perspectiva institucional. Esta ausencia de participación ciudadana es una limitación crítica, dado que la inclusión de la voz de la comunidad es esencial no sólo para el funcionamiento efectivo del comité, sino también para el intento de creación del Grupo de Relación Estado-Ciudadano. De este modo, la participación ciudadana es vital para garantizar que las políticas públicas respondan a las necesidades y expectativas reales de la población, promoviendo así una mayor transparencia y legitimidad en la gestión pública.

Durante mi práctica en el segundo semestre del año 2023, pude observar que el Grupo de Relación Estado-Ciudadano no fue consolidado, principalmente debido a la falta de voluntad política y administrativa. Esta falta de consolidación representa un obstáculo significativo para el avance del MIAC, ya que impide una adecuada retroalimentación y colaboración entre el gobierno departamental y los ciudadanos. La implementación efectiva de este grupo requiere un compromiso firme y sostenido de las autoridades, así como una apertura real hacia la inclusión de las perspectivas ciudadanas en la toma de decisiones.

Para superar estos desafíos, es imprescindible fomentar una cultura de participación y diálogo abierto entre la administración pública y la ciudadanía. Esto no solo enriquecerá el proceso de formulación de políticas, sino que también contribuirá a construir una relación de confianza y cooperación mutua. La voluntad política debe traducirse en acciones concretas que faciliten la participación activa de la ciudadanía, asegurando que sus opiniones y necesidades sean escuchadas y consideradas en el diseño e implementación de políticas públicas.

Por otra parte, es esencial considerar cómo los ciudadanos interactúan con las instituciones estatales y cómo estas responden a sus necesidades. En este contexto, propongo la inclusión de un indicador específico que evalúe la calidad y eficiencia de la atención al ciudadano en el centro administrativo La Alpujarra. Este indicador no sólo proporcionaría datos concretos para evaluar la

efectividad de los procesos de atención ciudadana, sino que también permitiría una toma de decisiones más informada desde la administración departamental. Además, facilitaría el acceso de los ciudadanos a sus derechos mediante la prestación eficiente de trámites, servicios y acceso a información. Es importante entender que esta oportunidad real de garantizar los derechos fundamentales también promueve el desarrollo social y económico, a través del fortalecimiento de la gestión pública orientada a la excelencia en el servicio.

Es en este sentido que, la satisfacción ciudadana, debe evaluarse en “términos de tiempo (espera, atención, respuesta), modo (claridad en los requisitos y mecanismos), lugar, calidad de la atención, desempeño de los servidores públicos, accesibilidad de la oferta institucional y pertinencia del servicio recibido” (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021, p. 85).

Ahora bien, el análisis de la atención al ciudadano no se limita únicamente a la cuantificación de tiempos de espera o el número de quejas recibidas, sino que también debe considerar la calidad percibida del servicio y la capacidad de respuesta de la administración pública ante las demandas ciudadanas. Desde una perspectiva politológica, esto implica entender cómo se construyen las relaciones de poder en el contexto local, y cómo estas relaciones afectan la forma en que los ciudadanos perciben y utilizan los servicios públicos del departamento.

Es importante mencionar que la adecuada gestión de la atención al ciudadano demanda una visión amplia y holística por parte de la entidad, donde el nivel directivo toma un papel relevante y que requiere de su compromiso expreso en la mejora de la percepción de la satisfacción de la ciudadanía, al garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado (Colombia, Gobernación de Antioquia, 2021).

Además del indicador propuesto, es crucial realizar un análisis detallado de las barreras administrativas y burocráticas que pueden obstaculizar la implementación efectiva del MIAC. Esto incluye revisar los procedimientos actuales y proponer modificaciones que simplifiquen los procesos sin comprometer la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la Gobernación. Identificar y eliminar estas barreras permitirá un acceso más fluido y equitativo a los servicios públicos.

En este sentido, es importante considerar cómo el sistema actual puede afectar a diferentes grupos de la población. Por ejemplo, ¿qué pasa con aquellas personas que no son mayores de edad y necesitan acudir a estas instancias o incluso ingresar al Centro Administrativo Departamental? O, ¿cómo se garantiza el acceso y la atención adecuada a las personas con discapacidad? Es fundamental que el indicador propuesto también aborde estas cuestiones, proponiendo y exponiendo soluciones que aseguren la inclusión y accesibilidad para todos los ciudadanos.

El análisis de estos datos debe contemplar la creación de políticas y procedimientos específicos que faciliten el acceso de los menores de edad y las personas con discapacidad a los servicios del centro administrativo La Alpujarra. Esto podría incluir la implementación de servicios de asistencia personalizada, la adaptación de la infraestructura para garantizar accesibilidad física, y la formación de los servidores públicos para atender las necesidades específicas de estos grupos poblacionales.

Finalmente, es importante reiterar que la participación ciudadana es clave para la consolidación del MIAC. Involucrar a los ciudadanos en el diseño y evaluación de los indicadores y en la revisión de los procedimientos administrativos no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también fortalece la transparencia y la legitimidad de la gestión pública.

Por otra parte, la implementación de jornadas de descentralización de trámites en todos los municipios de las subregiones de Antioquia se presenta como una estrategia esencial para acercar los servicios públicos a la ciudadanía y mejorar su accesibilidad. Esta medida no solo tendría un impacto operativo, sino también profundos efectos en la dinámica política y social del departamento.

Uno de los principales desafíos en la gestión pública es asegurar que todos los ciudadanos tengan igual acceso a los servicios, independientemente de su ubicación geográfica. En muchas regiones de Antioquia, especialmente en áreas rurales y en municipios de categorías quinta y sexta, los ciudadanos enfrentan dificultades significativas para acceder a los servicios ofrecidos en centros administrativos centrales como La Alpujarra.

Para abordar este desafío, es fundamental fortalecer los componentes de *ventanilla hacia adentro* y *ventanilla hacia afuera*. La *ventanilla hacia adentro* debe enfocarse en optimizar los

procesos internos de gestión administrativa, asegurando eficiencia, transparencia y mejora continua. La implementación de sistemas robustos de seguimiento y evaluación, conforme a lo establecido por la Ley 872 de 2003 y la Norma Técnica de Calidad ISO 9001, permitirá medir el impacto de las acciones implementadas y realizar los ajustes necesarios para mantener un alto nivel de calidad en los servicios públicos.

En cuanto a la *ventanilla hacia afuera*, es crucial garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso equitativo a los servicios, independientemente de su ubicación. La implementación de jornadas de descentralización de trámites en todos los municipios de las subregiones de Antioquia es una estrategia fundamental para reducir las barreras que enfrentan los ciudadanos. Esta medida promueve la equidad y fortalece la legitimidad del gobierno al garantizar igualdad de acceso.

Ahora bien, la descentralización de trámites no solo acerca los servicios públicos a los ciudadanos, sino que también sirve como un espacio de interacción directa entre la administración pública y la comunidad. Permite a los funcionarios públicos comprender de primera mano las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos, facilitando una retroalimentación efectiva y la posibilidad de ajustes inmediatos en la prestación de servicios. Este tipo de interacción fortalece la percepción de un gobierno accesible y receptivo, crucial para la consolidación de una cultura política participativa. En el contexto de Antioquia, con diversas subregiones y necesidades específicas, la capacidad del gobierno para adaptarse y responder a estas necesidades en tiempo real es clave para su legitimidad y eficacia.

Además, la descentralización de trámites tiene el potencial de reducir la burocracia y mejorar la eficiencia administrativa. Al trasladar ciertos servicios directamente a las comunidades, se pueden simplificar los procesos y reducir los tiempos de espera y las cargas administrativas. Esto no solo mejora la experiencia del ciudadano, sino que también libera recursos en los centros administrativos centrales, permitiendo una gestión más ágil y focalizada.

Desde una perspectiva política, la descentralización de trámites puede empoderar a las subregiones al reconocer sus necesidades específicas, fortaleciendo la legitimidad y el apoyo al gobierno departamental en áreas que históricamente han sido marginadas o desatendidas. Este enfoque puede contribuir a la reducción de tensiones políticas y sociales, promoviendo una mayor cohesión y estabilidad en el departamento. Fomentar la participación activa de los ciudadanos en



la gestión pública también promueve una cultura de compromiso cívico y responsabilidad compartida, esencial para la construcción de una democracia robusta y una gobernanza efectiva.

Por último, es importante mencionar que el modelo actual de descentralización, implementado durante la administración anterior a través de las Jornadas Unidos por la Vida, presenta limitaciones significativas, especialmente en la atención a las áreas rurales. Algunas comunidades rurales en Antioquia enfrentan obstáculos significativos, como la falta de infraestructura adecuada, lo que incluye caminos en mal estado y acceso limitado a servicios de internet. Estas deficiencias infraestructurales limitan la efectividad de la descentralización de trámites. Por lo tanto, es fundamental invertir en la mejora de la infraestructura vial y de telecomunicaciones para garantizar que los servicios públicos lleguen de manera efectiva a estas comunidades.

Además de los desafíos infraestructurales, es crucial capacitar adecuadamente al personal local y utilizar tecnologías adaptadas a las condiciones rurales. El personal debe estar bien preparado no solo en aspectos técnicos, sino también en la comprensión de las dinámicas y necesidades culturales de las comunidades rurales. Programas de alfabetización digital y el desarrollo de aplicaciones móviles que funcionen sin conexión a internet son esenciales para facilitar el acceso a los servicios públicos en estas áreas.

Derivado de lo anterior, una recomendación clave es el establecimiento de unidades móviles de servicios administrativos que visiten regularmente las comunidades más remotas. Estas unidades pueden llevar los trámites directamente a las comunidades, mitigando las dificultades de desplazamiento y asegurando una cobertura amplia y consistente. Además, la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación participativa, como se ha mencionado anteriormente, es fundamental para medir el impacto de la descentralización en tiempo real. Estos sistemas deben incluir indicadores específicos de desempeño en áreas rurales y canales de retroalimentación directa con los ciudadanos, permitiendo ajustes oportunos y mejoras continuas en la prestación de servicios.

Estos esfuerzos, además de mejorar la calidad de los servicios públicos, promoverán el desarrollo social y económico en el departamento, garantizando que todos los ciudadanos puedan ejercer sus derechos de manera efectiva y equitativa. En conclusión, estas recomendaciones están

guiadas por el compromiso con la excelencia y la adaptabilidad, con el objetivo de asegurar que el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía de la Gobernación de Antioquia sea una iniciativa perdurable y significativa para todos los ciudadanos del departamento.

## 6 Conclusiones

Al documentar el proceso de consolidación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (MIAC) en 15 municipios priorizados del Departamento de Antioquia, y al analizar las prácticas estatales empleadas para su implementación, he llegado a varias conclusiones y reflexiones basadas en mi experiencia como agente estatal de la Gobernación de Antioquia. Como se mostró a lo largo de esta sistematización, el proyecto de consolidación del MIAC es un proceso multidimensional que abarca aspectos administrativos, sociales y políticos.

Desde una perspectiva administrativa, implicó una coordinación entre diferentes entidades gubernamentales a nivel local y regional para fortalecer los medios de atención ciudadana. Desde una perspectiva social, se trató de garantizar que los servicios públicos satisficieran las necesidades de la ciudadanía, fomentando así la participación ciudadana y la inclusión social. Y, desde una perspectiva política, este proceso implicó no sólo la rendición de cuentas y la garantía de acceso a la información por parte de la ciudadanía, sino también la implementación de mecanismos de control y supervisión que aseguren la correcta aplicación de los recursos y la consecución de los objetivos del MIAC.

Partiendo de esta comprensión del MIAC en mi ejercicio profesional, logré identificar tres prácticas estatales utilizadas para su implementación en los municipios priorizados del Departamento de Antioquia.

En primer lugar, la *práctica estatal de asesoramiento y asistencia técnica* brindada a las secretarías de gobierno de los municipios priorizados implicó la transferencia de conocimientos especializados y la orientación estratégica por parte de agentes estatales con conocimiento en atención a la ciudadanía perteneciente a la Dirección de Atención a la Ciudadanía. Esta práctica fue fundamental para fortalecer las capacidades locales en términos de gestión pública y atención ciudadana, aspectos cruciales para avanzar en la implementación del MIAC en el departamento.

El objetivo principal fue brindar a los agentes estatales de los municipios priorizados las herramientas y los conocimientos necesarios para brindar servicios públicos eficientes, así como para fortalecer los medios institucionales de atención ciudadana, en función de la normatividad establecida en el MIAC. La transferencia de conocimientos y la orientación estratégica fueron clave

para abordar los desafíos específicos que enfrentaban los municipios priorizados, adaptando las soluciones a sus necesidades y realidades particulares, como la población con la que cuenta el municipio, los recursos que recibe el municipio en función de su categorización y la calificación del FURAG. Además, esta práctica promovió un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo entre las distintas instancias gubernamentales, principalmente las secretarías de gobierno de los municipios, fomentando el intercambio de buenas prácticas para lograr resultados más efectivos y sostenibles en la implementación del MIAC.

La práctica estatal de *formación situada a través de visitas territoriales* fue una estrategia importante para establecer un vínculo directo entre la Gobernación de Antioquia y los agentes estatales de las secretarías de gobierno de los municipios de Envigado, Itagüí y Sabaneta. Estas visitas no solo implicaron una presencia física en el terreno, sino que representaron un compromiso por comprender las complejas realidades y dinámicas locales de estos municipios.

Al llevar a cabo estas visitas territoriales, los agentes estatales de la dirección no solo observamos desde afuera, sino que nos involucramos activamente con la comunidad y los agentes estatales locales. Esta interacción bidireccional permitió un intercambio de conocimientos y experiencias que enriqueció la comprensión mutua de los desafíos y oportunidades que afrontaba cada municipio. Por un lado, al interactuar con los residentes y líderes comunitarios, pudimos reconocer las preocupaciones y necesidades reales de la población. Este relacionamiento directo proporcionó una visión integral de los problemas locales y permitió la identificación de soluciones concretas y pertinentes.

Por otro lado, la cercanía con los agentes estatales de las secretarías de gobierno de estos municipios nos brindó una perspectiva interna sobre los procesos administrativos y las limitaciones operativas a las que se enfrentaban en su día a día. Esta colaboración estrecha permitió una comprensión holística de los obstáculos y oportunidades para la implementación efectiva del MIAC en el ámbito local.

Además, estas visitas territoriales promovieron la colaboración entre el gobierno central y las autoridades locales. Al trabajar en conjunto para abordar los desafíos específicos de cada municipio, se buscó una mayor integración y alineación de esfuerzos para mejorar la prestación de

servicios públicos y fortalecer los canales institucionales de atención, proporcionando soluciones efectivas y sostenibles para la ciudadanía de Envigado, Itagüí y Sabaneta.

Por último, la *práctica estatal de seguimiento al mecanismo institucional MIAC* tuvo como principal función determinar la cobertura territorial de las intervenciones del MIAC en los municipios del Departamento Antioquia. El análisis de la cobertura territorial reveló que solo el 7.2% de los municipios alcanzaron un resultado medio-alto; el 24.8% obtuvo un resultado medio, mientras que el 24% registró una cobertura media-baja y el 44% una cobertura baja. Estos resultados, extraídos de un informe de la Contraloría General de Antioquia en 2023, evidencian una disparidad significativa en la implementación del MIAC en el departamento. Estos hallazgos subrayan la importancia de intensificar las acciones por parte de la Dirección de Atención a la Ciudadanía para garantizar una mejor cobertura y una mayor eficacia en la asistencia técnica dirigida a fortalecer el modelo institucional MIAC.

Es por todo lo anteriormente mencionado que en lo referente a la asistencia técnica del mecanismo institucional MIAC, es esencial que la administración departamental reconozca la alineación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía con las políticas nacionales y locales. Puesto que, al tratarse de una política pública del departamento, es crucial contar con un personal capacitado para asegurar una atención eficaz a las necesidades y demandas de la ciudadanía, fortaleciendo así la legitimidad y el compromiso del gobierno departamental.

Esto resalta la necesidad de abordar las subregiones del departamento, como el Norte, el Suroeste, el Oriente y el Valle de Aburrá, que presentan mayores rezagos en la asistencia del MIAC. Es fundamental adoptar un enfoque adaptado a las particularidades de cada subregión, lo cual subraya la importancia de una planificación estratégica que considere los desafíos locales y promueva una distribución equitativa de recursos y servicios públicos en todo el departamento.

Por lo tanto, es un desafío crucial contar con un equipo territorial con experiencia en estas áreas, capaz de ajustar su enfoque según las necesidades y dinámicas locales. Esto garantizaría una cobertura completa en el departamento y reduciría las brechas entre las distintas subregiones, asegurando una atención integral y equitativa a todos los ciudadanos, sin importar su ubicación geográfica o condiciones socioeconómicas. De esta manera, se fomentará la cohesión social y se fortalecerá la relación entre el Estado y la ciudadanía a nivel local.

Por otra parte, al identificar las prácticas estatales empleadas en la implementación del mecanismo institucional MIAC, surgieron dos obstáculos principales durante el proceso de consolidación del modelo en los 15 municipios priorizados.

El primer desafío significativo que se enfrentó fueron *las elecciones regionales del 2023*. Este evento político desvió la atención y los esfuerzos de los agentes estatales de los municipios priorizados hacia el proceso electoral, lo que generó obstáculos significativos para la adopción efectiva de la Política Pública de Atención a la ciudadana en los 15 municipios priorizados.

La incertidumbre que rodeaba los resultados electorales y la transición de poder entre las administraciones municipales contribuyeron a crear un contexto de inacción en el proceso de toma de decisiones. Este periodo de incertidumbre política obstaculizó la implementación progresiva de medidas destinadas a mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la atención a la ciudadanía en los municipios involucrados en el proyecto MIAC. En este sentido, se pudo constatar cómo el cambio en la composición de los gobiernos locales introdujo nuevas dinámicas y tensiones en el proceso de implementación del MIAC. En este nuevo contexto, la lealtad política se erigió como un factor determinante que influía en las relaciones de poder y de influencia dentro de los municipios. Esta realidad resaltó la compleja intersección entre los intereses políticos y los objetivos de desarrollo comunitario en el ámbito local.

Estos desafíos políticos plantearon preguntas significativas sobre la capacidad de los proyectos de política pública para mantenerse firmes y ajustarse a las transformaciones políticas en el ámbito local. Es por ello que se considera esencial reconocer la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y promover una cultura de gobernanza transparente y participativa que priorice el bienestar y los intereses de la ciudadanía sobre las consideraciones políticas partidistas. En última instancia, superar los obstáculos políticos en la implementación de políticas públicas a nivel local requerirá un compromiso con los principios de democracia, transparencia y rendición de cuentas. Solo mediante un enfoque colaborativo y orientado al servicio público se podrá garantizar un avance y la sostenibilidad del mecanismo institucional MIAC y avanzar hacia la construcción de comunidades más justas, inclusivas y participativas.

El segundo desafío significativo se relacionó con *la constante rotación de agentes estatales en las entidades municipales*, en especial los agentes de las secretarías de gobierno, quienes desempeñaban un papel crucial en la implementación del MIAC. Esta rotación, influenciada en gran medida por la naturaleza contractual de los vínculos laborales en el ámbito público, generó una serie de complicaciones que afectaron la continuidad y estabilidad en las labores administrativas, así como la consolidación de procesos de formación efectivos y la comunicación fluida entre los distintos actores involucrados en el proyecto.

La rotación constante de los agentes estatales impactó significativamente la operatividad de las entidades municipales, dificultando la cohesión y el trabajo en equipo necesario para la implementación del MIAC. La falta de continuidad en las funciones administrativas generó interrupciones en los procesos de formación y asistencia técnica, obstaculizando el desarrollo de capacidades y habilidades necesarias para brindar una atención de calidad a la ciudadanía.

Este desafío se vio agravado por la restricción de recursos humanos disponibles para realizar visitas territoriales, lo que limitó la capacidad del Estado para llevar a cabo un seguimiento efectivo y una evaluación adecuada de las necesidades locales. Por lo tanto, se pudo evidenciar que la escasez de personal especializado comprometió la capacidad de implementar procesos de formación y asistencia técnica de manera eficiente, como se observó en el municipio de Alejandría. Esto, a su vez, afectó la habilidad de la administración departamental para brindar una atención integral y de calidad a la ciudadanía en algunos municipios priorizados.

En virtud de los desafíos identificados, fue crucial abordar esta problemática a través de la implementación de estrategias de gestión del talento humano. La complejidad inherente a este contexto demandó, además, la concepción y ejecución de programas de formación y capacitación dirigidos a los agentes estatales, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y excelencia en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Este enfoque estratégico no sólo permitió afrontar los obstáculos planteados, sino que también propició un avance tangible hacia una administración pública más eficiente, transparente y centrada en el servicio de cara a la ciudadanía.

## Referencias

- Abrams, P. (1977). Notas Sobre la dificultad de estudiar el estado. En *Historical Sociology*, Vol. 1 (N° 1). Traducción: Rafael Macía Mejía. Estudios Sociales del Estado.
- Asamblea Departamental de Antioquia. (2018). Ordenanza departamental N° 017 de 2018. Por medio de la cual se adopta la Política Pública de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia y se toman otras disposiciones. Radicado: R 201810000934.
- Bolívar, I. (2010). Formación del Estado y biografía de las categorías. *Nómadas*, 33. Bogotá, Colombia.
- Buchely, Lina. (2014). Más allá del modelo weberiano. El debate sobre las burocracias y el Estado. En: Gupta, Akhil et al. *Las burocracias: una aproximación distinta a la manera en la que pensamos el Estado* (pp. 11-95). Bogotá, D. C.: Siglo del Hombre, Uniandes.
- Carballo, R. F. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento Actual*, Vol. 2, Núm. 3, Revista Pensamiento Actual.
- Cendales G., L. (2004). La Metodología de la Sistematización. Una Construcción Colectiva. Reflexión Teórica y Metodológica. *Revista Aportes*, No. 57. Bogotá, Colombia.
- Chaguaceda, A. (2012). Reseña de *Estados débiles, estados fuertes* de Joel S. Migdal. *Perfiles Latinoamericanos*, (40), 253-259. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Distrito Federal, México.
- Colombia. Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios y se adopta el Modelo Integral de Servicio a la Ciudadanía. *Diario Oficial*: 41.377. *Diario Oficial*.
- Colombia. Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014. Por medio del cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional. *Diario Oficial*: 49.084. *Diario Oficial*.
- Colombia. Contraloría General de Antioquia (2023). Informe individual de control de resultados: Políticas Públicas del Departamento de Antioquia. Radicado No 2023100010472. Contraloría General de Antioquia.
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión* (3 ed.). Bogotá, Colombia. DAFP.



- Colombia. Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2018). Guía para la implementación de los estándares de excelencia de servicio al ciudadano. Bogotá, Colombia. DNP.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2010). Conpes 3649 –Política Nacional de Servicio al Ciudadano. DNP.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013). Conpes 3785 –Política Nacional de eficiencia administrativa al Servicio del Ciudadano. DNP.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2022). Revista jurídica 1: Concepto unificado 2022-02 OAJ-DNP (pp. 1-10). Bogotá, Colombia. DNP.
- Colombia. Gobernación de Antioquia. (2020). Plan de desarrollo: unidos 2020-2023. Gobernación de Antioquia.
- Colombia. Gobernación de Antioquia. (2021). Decreto Departamental 2021070002928 del 2021. Por medio del cual se adopta el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia. Radicado: D 2021070002928. Gobernación de Antioquia.
- Colombia. Gobernación de Antioquia. (2021). Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía (1 ed.). Medellín, Colombia. Gobernación de Antioquia.
- Colombia. Gobernación de Antioquia. (2023). Decreto Departamental 2023060082662 del 2023. Por medio del cual se realizan unas incorporaciones formativas para el programa de Prácticas Laborales en la modalidad de Prácticas de Excelencia. Radicado: S 2023060082662. Gobernación de Antioquia.
- Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2017). Decreto 1499. Por medio del cual se crea el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Diario Oficial: 50.353. Diario Oficial.
- Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía. (2022). Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía 2022-2027. Medellín, Colombia.
- Fukuyama, F. (2004). La construcción del Estado: gobernanza y orden mundial en el siglo XXI. Ediciones B, México.
- Galeano, M. E. (2004). Investigación documental: una estrategia no reactiva de investigación social. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Medellín: La Carreta.
- Jara, O. (2011). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. San José, Costa Rica.

- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José, Costa Rica.
- Lázaro Parra, A. (2021). *Gobernar lo ingobernable: Sobre la gestión estatal de la juventud en Medellín (1995-2011)*. [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Biblioteca Digital Universidad de Antioquia, Medellín.
- Leyva, S. (2011). *El proceso de construcción de estatalidad local (1998- 2009): ¿La clave para entender el cambio en Medellín?* En: A. Michel Hermelín et al. (eds.). *Medellín Medio-Ambiente, Urbanismo, Sociedad*. Urbam-Universidad EAFIT.
- Leyva, S. (2018). *Un paso adelante y medio atrás. El cambio del Estado en Colombia desde la perspectiva de la administración pública (1957-2017)*. Medellín, Colombia.
- Lipsky, M. (1980). *La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas en el nivel callejero*. Los clásicos de la Administración Pública. (Págs. 780 a 794). Fondo de Cultura Económica. México.
- María Emma Mejía, 1991. *La relación Estado - sociedad civil: el caso de Medellín*, Coyuntura Social 13257, Fedesarrollo.
- Martínez, A., Soto, G. (2022). *Diario de campo*. En: *Evaluación y aprendizaje en educación universitaria: estrategias e instrumentos (1ª ed., pp. 527-541)*. Ciudad de México, UNAM.
- Migdal, J. (2011). *Estados débiles, Estados fuertes*. Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Mitchell, T. (2015). *Sociedad, economía y el efecto del Estado*. En: Abrams, Gupta & Mitchell, *Antropología del Estado* (pp. 145-183). Fondo de Cultura Económica.
- Orjuela, L. (2010). *El Estado en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad de los Andes.
- Pérez, T. (2016). *Guía didáctica para la sistematización de experiencias en contextos universitarios*. Caracas, Venezuela: Ediciones del Vicerrectorado Académico.
- Philip Abrams, Akhil Gupta y Timothy Mitchell, (2015), *Antropología del Estado*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Piedrahita Arcila, I. (2018). *¿Un estado vigilante, negociador, ambiguo? Formas en que opera el Estado en el Parque Nacional Natural Las Orquídeas*. Medellín. Universidad de Antioquia.
- Piedrahita Arcila, Irene y Sánchez González, Eliana. (2021). *Rostros de la estatalidad en Medellín, 1987-1995. Una aproximación teórica y metodológica para estudiar al Estado*. [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Biblioteca Digital Universidad de Antioquia, Medellín.

Prieto, J., & Galvis, M. (2023). Los vacíos del plan de Petro contra los contratos de prestación de servicios. La Silla Vacía.

Sistemas de Gestión Integral de la Gobernación de Antioquia (Isolucion). (18 de julio de 2023). Caracterización de Procesos de la sección Atención Ciudadana. Medellín, Colombia.

Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*, 17. ISSN 0040-2915.

Trouillot, M. R. (2010). Transformaciones globales. La antropología y el mundo moderno. Universidad del Cauca, CESO-Universidad de los Andes.

Unday, D., & González, J. A. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica de Espiritu Santo*, 19(2), ISSN 1608-8921. Universidad de Ciencias Médicas. Sancti Spíritus.

Valverde Obando, L. A. (1993). El diario de campo. *Revista de Trabajo Social*, 18(39). Bogotá, Colombia.

Vargas J, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*.