

**SEGUIMIENTO A LAS METAS DEL COMPONENTE DE
DEPORTE EN EL PLAN DE DESARROLLO “OPORTUNIDAD
PARA TODOS” (2020-2023) DEL MUNICIPIO DE CÁQUEZA: A
PROPÓSITO DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS PARA GENERAR
ACCIONES QUE PERMITAN A CADA NIÑA, NIÑO Y
ADOLESCENTE
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS QUE CONSIDERE VALIOSOS
PARA VIVIR MEJOR.**

POLICY PAPER

Autora: Yineth Dayanna Saray Hernández

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
PROGRAMA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2023**

**SEGUIMIENTO A LAS METAS DEL COMPONENTE DE
DEPORTE EN EL PLAN DE DESARROLLO “OPORTUNIDAD
PARA TODOS” (2020-2023) DEL MUNICIPIO DE CÁQUEZA: A
PROPÓSITO DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS PARA GENERAR
ACCIONES QUE PERMITAN A CADA NIÑA, NIÑO Y
ADOLESCENTE
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS QUE CONSIDERE VALIOSOS
PARA VIVIR MEJOR.**

POLICY PAPER

Autora: Yineth Dayanna Saray Hernández

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE POLITÓLOGA**

Directora: María Margarita Martínez Garbiras

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
PROGRAMA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2023**

Agradecimientos

A la virgencita de Monruta por todo.

A mi amada madre, Fanny Hernández, le agradezco por su esfuerzo, amor, comprensión y compañía, por tener fe siempre en mí, por ser un ejemplo de mujer libre, trabajadora y luchadora. Gratitud hacia ella por todas las madrugadas a las 2 de la mañana para empacar mi alimento y llevarme hasta la buseta para poder llegar a la universidad a mis clases de 7 am. Gracias por convertirte en mi razón para luchar.

A mis hermanos, Juan Carlos Saray, Kevin Saray, y en especial a mi hermano Ferney Saray, a quien agradezco por ser la persona que me ha brindado el amor de un padre, y el cual ha estado presente económicamente para que pueda culminar esta hermosa carrera.

A mi pareja Nicolás, por su paciencia, comprensión, fortaleza y amor, que me brindo durante este trayecto, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, dándome ánimos para seguir adelante.

A la señora Patricia Romero y Sebastián Ubaque, quienes acogieron en su hogar a una jovencita de provincia que se enfrentaba a una enorme ciudad, gracias por cada alimento, cada palabra de aliento, y por convertirme en parte de su familia.

A mis mascotas Fénix y Mil, por el amor y compañía.

Finalmente, agradezco infinitamente a la maestra María Margarita Martínez Garbiras por la orientación en este trabajo, por sus conocimientos compartidos y el tiempo dedicado. De manera que, destaco de manera especial la paciencia, apoyo y acompañamiento incondicional que tuvo durante todo el proceso conmigo.

Siempre los llevaré en mi corazón.

Dayanna Saray Hernández

Resumen

El estudio de las políticas públicas se ha convertido en una de las áreas más estudiadas en la Ciencia Política. Su desarrollo ha estado ligado a la gestión y a la administración pública con una finalidad que los gobernantes tomen las mejores decisiones, no sólo, de manera organizada, también, bajo estándares técnicos asociados a la evidencia y a los datos científicos. Considerando lo anterior este trabajo de investigación centra su atención en Colombia, específicamente, en el municipio de Cáqueza el cual se ubica en el departamento de Cundinamarca. Puntualmente, con esta investigación se busca monitorear uno de los ejes o componentes fundamentales del plan de desarrollo municipal implementado en el período 2020-2023 denominado una “Oportunidad para todos”. Este monitoreo parte de la política pública de infancia y adolescencia formulada por la administración anterior. Los hallazgos más pertinentes tienen que ver con la carencia de instrumentos técnicos para hacerle seguimiento, monitoreo y evaluación, no sólo a las metas del plan de desarrollo, también a las políticas que han formulado las diferentes administraciones. Aunque, por cuestiones de tiempo y espacio este documento sólo se centra en el componente de deporte, si nos permite observar la necesidad de diseñar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento el cual contribuya “a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2023, p. 14).

Palabras claves: Política pública, Infancia y adolescencia, planes municipales de desarrollo, deporte, gobierno municipal.

Abstract

The study of public policies has become one of the most studied areas in Political Science. Its development has been linked to management and public administration with the purpose that the rulers make the best decisions, not only in an organized manner, but also under technical standards associated to evidence and scientific data. Considering the above, this research work focuses its attention in Colombia, specifically, in the municipality of Cáqueza, which is located in the department of Cundinamarca. Specifically, this research seeks to monitor one of the fundamental axes or components of the municipal development plan implemented in the period 2020-2023 called "Opportunity for all". This monitoring is based on the public policy for children and adolescents formulated by the previous administration. The most relevant findings have to do with the lack of technical instruments to follow up, monitor and evaluate, not only

the goals of the development plan, but also the policies formulated by the different administrations. Although, for reasons of time and space, this document only focuses on the sports component, it does allow us to observe the need to design and implement a monitoring and follow-up system that will contribute "to timely decision-making, ensure accountability and lay the foundations for evaluation and learning" (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2023, p. 14).

Keywords

Public policy, children and adolescents, municipal development plans, sports, municipal government.

Introducción

La administración pública plantea un escenario evolutivo a la acción de gobernar, empleando todos los medios necesarios para lograr satisfacer las expectativas de todos los ciudadanos, a través de resultados medibles y evaluables para una favorable imagen de los gobiernos. Una de las herramientas que se utilizan para resolver problemáticas de los ciudadanos y con las cuales se pretende mejorarles la calidad de vida y satisfacer las expectativas es la política pública, según Roth Deubel (2002), esta se constituye en una "herramienta de ingeniería política" la cual proporciona un marco analítico a todo un ecosistema de intereses que se articulan y se depuran para formular decisiones racionales encaminadas a satisfacer las necesidades de una población específica con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.. Es por eso por lo que, en la esfera municipal como espacio territorial y casi de una realidad directa entre el ciudadano y el gobierno, resulta indispensable su utilización e implementación para la solución de problemáticas, demandas o necesidades. Empero, cada municipio representa un desafío independiente debido a diferentes variables que pueden incidir en sus problemáticas y necesidades respecto a otros.

Particularmente el municipio de Cáqueza supone un escenario de discusión interesante debido a la necesidad de implementar sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas públicas formuladas a partir de unas necesidades diagnosticadas. Este es el caso de la política pública de infancia y adolescencia del municipio de Cáqueza, la cual se formuló hace diez años y a la cual no se le ha llevado a cabo un seguimiento y monitoreo más allá de lo reportado en los Planes de Desarrollo, pese a que en el documento de política se recomendaba una evaluación y una rendición de cuentas anual. Por lo anterior, y para efectos de este trabajo, el

plan de desarrollo “Oportunidad para todos”, en especial, las metas de los componentes relacionados con la infancia y adolescencia en materia deportiva son la fuente principal de investigación. La razón para hacer uso del plan de desarrollo y sus metas en materia de deporte, tiene que ver con que, la política pública de infancia y adolescencia que tiene en cuenta ese componente es un documento incompleto¹. Por ende, la información y datos recolectados se dan gracias a la colaboración de la profesora Leidy Viviana Contento quien es la coordinadora de la oficina de deportes desde el año 2016, así como, la información que se encontró en algunos planes de acción e implementación del Plan de Desarrollo que fueron recuperados.

Estado del Arte

Dentro de la literatura especializada en materia de políticas públicas, se encuentra la publicación de Aguilar Astorga y Lima Facio (2009) “*¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?* Se hace un recuento importante sobre el alcance de las políticas públicas, así como la importancia de estas en la solución de problemas o el mejoramiento de la calidad de la población en general. En este trabajo, los autores abordan el concepto de política pública teniendo en cuenta la pluralidad que se enmarca en el proceso mismo de formularlas, implementarlas, monitorearlas y hacerles seguimiento. De ahí, que sea un trabajo que permite establecer ocho elementos importantes para hablar de política pública: cualquier política resuelve problemas públicos. Muchas veces las decisiones implican conflicto y al mismo tiempo consenso. En el proceso participan múltiples actores. La política no es una sola cosa, es un proceso. Debe relacionarse con un enfoque participativo, es decir, la población afectada o beneficiaria debe involucrarse en la solución o las acciones. Y, por último, cualquier política es un ciclo y no una secuencia lineal. Por lo tanto, este documento sirve de punto de referencia para entender el proceso que implica la Política Pública de Infancia y Adolescencia en el país y como esta debería formularse e implementarse en el ámbito municipal.

Otro documento que fue importante para la investigación es el trabajo de grado titulado *Políticas públicas en la esfera municipal: una plataforma de implementación para el municipio de Bello Antioquia*, Gutiérrez(2016) destaca que a nivel regional se requiere unas plataformas que permitan la gestión y evaluación adecuadas de las políticas públicas, en las cuales se tengan

¹ El documento que me proporcionaron en la Alcaldía no tiene todas las páginas, Así, me encontré con que faltan las páginas de la 59 a la 81.

en cuenta las particularidades que presentan las administraciones y el entorno político para intentar dar una respuesta concreta a las dificultades presentes en la implementación y evaluación de políticas públicas. El análisis muestra que en el ámbito local existe mucha incapacidad en la parte técnica para la elaboración de evaluaciones de políticas públicas. Lo anterior, es crucial para esta investigación debido a que ayuda a brindar recomendaciones, ya que, en el municipio de Cáqueza, la alcaldía no cuenta con una estructura que facilite la recolección de información y, por lo tanto, no existe una cultura de seguimiento y monitoreo y, por ende, se dificulta llevar a cabo evaluaciones. Esto se debe a que no existe un órgano dentro de la administración que permita monitorear los flujos de información de forma organizada e interpretarlos para una posterior planeación estratégica en el plano de un marco secuencial.

Igualmente, nos encontramos con el artículo, “Políticas públicas en el ámbito municipal, una tarea pendiente” del programa especial de rendición de cuentas de la Universidad de Guadalajara (PERC) en 2018, se destaca que el diseño e implementación de las políticas públicas en el ámbito municipal, no solo brilla por su ausencia, pues cuando existen las políticas públicas municipales pertinentemente diseñadas, no logran trascender la gestión municipal, y menos, las problemáticas que les han dado origen. Cabe señalar que, la incapacidad institucional no es sólo municipal, los otros dos órdenes de gobierno (legislativo y judicial) al menos son cómplices por omisión, si el control institucional ya ha fallado a ese grado, el control social también lo ha hecho, o bien, ha llegado a ser invalidado. Este artículo es fundamental para la investigación puesto que ayuda a entender que es necesario restaurar o instaurar mecanismos de control ciudadanos complementarios a los institucionales; así mismo, es urgente articular un sistema de rendición de cuentas institucional que supere las limitaciones, apremios y obstáculos.

Ahora bien, para el caso de la política de infancia y adolescencia esta el trabajo realizado por Vargas y Roza titulado, “Analizar el desarrollo y puesta en marcha de la política pública de infancia y adolescencia en Bogotá” publicado en 2018. En particular esta investigación resalta que la política en cuestión no ha satisfecho las necesidades de la población para la que fue diseñada. Añaden los autores del documento, que esta insatisfacción con los resultados se debe a varias razones, de las que se destacan: 1) No hay una coordinación entre el orden nacional y regional, por tal razón es difícil garantizar el cumplimiento, no sólo de las metas establecidas en los planes de desarrollo municipal, así como, en los documentos propios de las políticas que

deben ser formuladas por cada entidad territorial del orden regional (departamentos) y local (municipal). 2) No existen sistemas de monitoreo los cuales permitan hacerle un seguimiento a las metas propuestas ahí. Este punto en particular se ve afectado más por la rotación de los funcionarios en algunas entidades territoriales. 3) A veces los funcionarios no conocen los procesos para llevar a cabo las actividades y el seguimiento de los indicadores con lo cual siempre termina perdiéndose información valiosa. Entonces, para solucionar lo anterior, los autores proponen la implementación de *procesos continuos* y sistemas de seguimiento y monitoreo adecuado. Entonces, a través de un análisis cualitativo, las autoras demuestran que, “a pesar de las acciones ejecutadas bajo este marco político” (p. 288), las acciones propuestas en la política pública no produjeron cambios en la realidad de la ciudad por varias razones:

1) no se vinculan con la realidad del territorio que se caracteriza por ser susceptible a eventos impredecibles, intersubjetivos, caóticos y dinámicos, que requieren ser nutridos desde la construcción social bajo procesos de interacción y comunicación con los sujetos; dicha construcción está cargada de subjetividad, con patrones de organización similares pero simultáneamente diferentes (Ordoñez-Matamoras, 2013); 2) baja participación de los niños y adolescentes en las distintas etapas de la política pública distrital; y 3) carencia de compromiso institucional por la continuidad de las intervenciones y la disponibilidad de los recursos suficientes para su sostenibilidad. (Rozo-Gutiérrez & Vargas Trujillo, 2018, p. 288)

Otros documentos, se centran en el componente de recreación y deporte que normalmente se encuentran en los planes de desarrollo. Al respecto, se encuentra la investigación “Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: pacto por Colombia, pacto por la equidad, para el sector deporte según el enfoque de desarrollo humano”. En el cual el autor resalta la importancia de la recreación y deporte en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a través de un análisis de correlaciones entre los niveles del IDH y la implementación de las estrategias que se diseñaron en el documento de planeación.

Ahora bien, es claro que las fallas, aciertos y necesidades que se contemplan en cada uno de los documentos mencionados integran perspectivas variadas sobre *la implementación de política pública en las poblaciones objetivo*. En ese sentido, es valioso para la presente investigación en tanto que, ayuda a la sugerencia de recomendaciones determinadas al contexto del municipio de Cárquez Cundinamarca que responda a la falta de aplicabilidad la norma en tanto la evaluación, seguimiento de políticas públicas y rendición de cuentas anuales por fallas en las gestiones de los administradores municipales.

Pregunta de investigación:

A partir de la necesidad de comprender cómo ha sido el proceso de implementar algunas acciones centradas en la niñez y adolescencia de la actual administración del municipio de Cáqueza, vale la pena preguntarse: **¿En qué medida la administración actual logró cumplir las metas establecidas en el componente de recreación y deporte del plan de desarrollo denominado “Oportunidad Para Todos” (2019-2023) enfocado en los niños, niñas y adolescente del municipio de Cáqueza?**

Objetivo general: Monitorear el logro de las metas establecidas en el componente de recreación y deporte del plan de desarrollo denominado “Oportunidad para Todos” (2019-2023) enfocado en los niños, niñas y adolescente del municipio de Cáqueza

Objetivos específicos

- Caracterizar a los niños, niñas y adolescentes en el municipio de Cáqueza Cundinamarca
- Describir los indicadores propuestos en el Plan de Desarrollo del municipio de Cáqueza a propósito de las metas establecidas en materia de recreación y deporte enfocado en los niños, niñas y adolescente del municipio de Cáqueza.
- Comparar las metas propuestas en el Plan de Desarrollo y lo implementado por la administración de Cáqueza hasta octubre de 2023.

Justificación

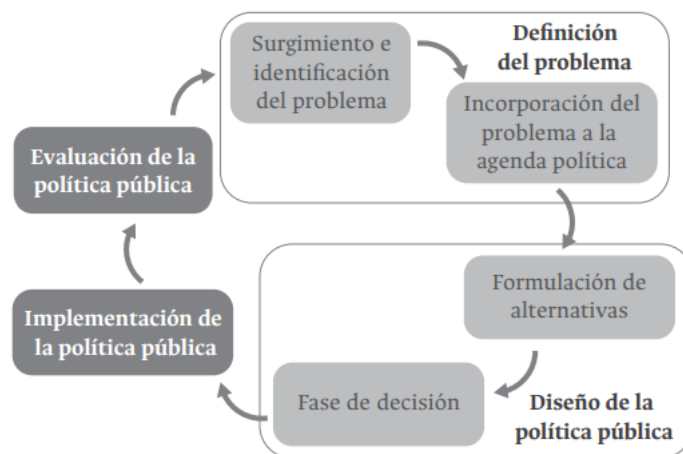
El municipio de Cáqueza Cundinamarca a través de sus políticas públicas experimenta una transformación social significativa, que incluye la implementación prioritaria en infancia y adolescencia y se enmarca en una gestión basada en el enfoque de los derechos humanos que busca principalmente garantizar el desarrollo integral de los niños niñas y adolescentes en cada ciclo de vida de forma integral inclusiva y solidaria entre el gobierno local y la familia. Debido al número de población infante y adolescente en el municipio de Cáqueza, existen unas necesidades que se deben cubrir para dar cumplimiento, por un lado, a lo planteado en la política nacional de infancia y adolescencia. Por el otro, a los diagnósticos sobre este segmento de la población que han permitido formular unas estrategias propuestas en los planes de desarrollo del municipio.

A propósito de los diagnósticos es importante mencionar varias cosas: En primer lugar, según la pirámide poblacional del municipio de Cáqueza los niños, niñas y adolescentes representan el 22,64% de la población del municipio, 10,38% son mujeres y el 12,26% son niños. Por lo tanto, el porcentaje es importante y amerita atención desde la esfera pública, porque los niños, niñas y adolescentes son una población que reviste un interés superior. De ahí, la importancia de la prevalencia de los derechos de niñas, niños y adolescentes por mandato constitucional. Igualmente, es una población que por su edad puede encontrarse en posiciones de vulnerabilidad. Al respecto, y según el diagnóstico elaborado por la alcaldía hay dos situaciones que podrían afectar a esta población, la delincuencia, por un lado. Por el otro, el consumo de sustancias psicoactivas. De ahí, la importancia de crear espacios para el aprovechamiento del tiempo libre, garantizando un mejoramiento de la calidad. A su vez, permitiendo la promoción de sus derechos, con el fin de garantizar cambios positivos que mejoren sus condiciones (Alcaldía de Cáqueza, 2014, p. 50). Así mismo, en el programa de gobierno de la administración vigente se ha ido acorde con esta política pública y se ha sumado a través de proyectos con la idea de que el *deporte* en los niños es un paso para el desarrollo integral de esta población.

Finalmente, esta investigación puede servir como insumo para quienes estén interesados en continuar con estudios relacionados con los niños, niñas y adolescentes del municipio.

Marco conceptual

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque procesal de las políticas públicas en el cual se establecen una serie de etapas para entender que el proceso de las políticas implica un ciclo. Aunque existen diversos actores que han desarrollado un número importante de modelos, se tendrán en cuenta el modelo de Catalá (2015), ya que a diferencia de otros autores sintetiza o logra concentrarlas en cuatro etapas básicas, cada una de estas etapas tiene fases internas como se puede observar en la siguiente figura:



Nota: tomado de Rodríguez Rodríguez-Edeza, M. A. (2021) que cita a Catalá (2015).

Para objeto de este trabajo se tendrá en cuenta etapa de implementación, pues si bien en el municipio de Cáqueza se intentó formular una política pública de infancia y adolescencia, esta no se logró implementar, pues el documento de política aparece incompleto como ya se mencionó. No obstante, los indicadores para el componente o el eje de recreación y deporte se mantuvieron en la construcción de las metas del Plan de Desarrollo “Una oportunidad para todos”. También, en este trabajo se tendrá en cuenta la etapa de la evaluación, ya que, esta funciona como una “retroalimentación del proceso ya que la intervención pública no concluye con la evaluación de sus resultados, sino que ésta puede dar lugar a una nueva definición del problema que originó el ciclo. En definitiva, la evaluación pretende determinar los resultados y los efectos de una intervención pública” (Rodríguez-Edeza, 2021, p.76). En esta etapa, por ejemplo, nos encontramos con la fase de seguimiento y monitoreo en la cual los indicadores jugarán un papel fundamental.

De esta manera, el presente policy paper se fundamenta en la definición de indicadores del DNP (2018). Un indicador es una “expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables” (DNP, 2018, p.6). Igualmente, y según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), los indicadores poseen una estructura. Esa estructura se compone de un objetivo que responde a la pregunta “¿Qué se quiere lograr?” (p.13). Así mismo, el DNP (2018) menciona que el objetivo debe centrarse en:

adquisición de un insumo, el desarrollo de una actividad, la entrega de un producto, el cambio de percepción, la generación de conocimiento, la reducción de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad, la medición de efectos positivos (bienestar), etc. Adicionalmente y, siguiendo los criterios de DNP (2018), los objetivos deben seguir una estructura que se conforma por al menos tres

componentes: 1) la acción que se espera realizar; 2) el objeto sobre el que recae la acción; y 3) elementos adicionales descriptivos. (p. 13)

Además de seguir la estructura presentada, se recomienda validar la identificación de los objetivos por medio de cinco criterios (DNP, 2018, p. 10):

1. Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación. 2. Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios. 3. Realizable: que sea posible de lograr a partir de la situación inicial. 4. Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. 5. Limitado en el tiempo: que se establezca un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos

En ese mismo orden de ideas, como lo menciona el DNP (2018):

las metas son la expresión numérica del objetivo deseado. Las metas son una parte esencial del indicador que, en conjunto con la línea base, permiten verificar el cumplimiento del objetivo. Mediante estos dos parámetros, el indicador se puede analizar en un marco de referencia que permita responder a dos preguntas: ¿Cuál es la situación actual? y ¿qué se quiere lograr? Sin metas o líneas base, los indicadores se quedan en una simple manifestación de información. De tal forma, la relación entre la información inicial del indicador con el desempeño de este frente a las metas establecidas permite evidenciar los avances y retos frente a los objetivos propuestos.

Por otra parte, la estructura de la cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total” (DNP, 2017, p.5). Es así que, *los productos* son los resultados que se entregarán durante cada paso de la ejecución del proyecto y así alcanzar el objetivo central. En ese mismo orden de ideas, “los productos deben contribuir a la generación de resultados ya sean inmediatos, intermedios o finales y susceptibles de mediciones de impacto, además, se evidencian a través de bienes y servicios, en donde los bienes son aquellos productos de carácter físico, tangible y acumulable” (DNP, 2014, p. 8).

De igual forma, *indicadores de desempeño* según la CEPAL, está relacionado directamente con la evaluación de los resultados en varios ámbitos de acción de las intervenciones públicas. En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. (Boneffoy & Armijo, 2005, p.21). Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos. Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un

proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”(Silva, 2020, p.212).

El concepto de *desempeño* de acuerdo con el DNP (2014) en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico, la *eficiencia* se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la *eficacia* mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo (p.15). Para cumplir el objetivo de este trabajo nos centraremos en la eficacia, por lo tanto, es significativo para el policy paper porque nos ayuda a analizar ¿la administración logró cumplir con las metas establecidas en plan de desarrollo a propósito del componente de recreación y deporte de las niñas, niños y adolescentes en el municipio?

En el mismo orden de ideas, *niñez y adolescencia* desde el nivel internacional a través de *La Convención sobre los Derechos del niño* concibe a las niñas, niños y adolescentes no sólo como sujetos de medidas de protección y asistencia, sino como titulares de derechos propios y como actores de su propia vida, y, por lo tanto, con la capacidad y el deber de participar en asuntos que le afectan. Se hace distinción entre franjas etarias, se denomina niñez a las personas menores de doce años, y el término adolescente para quienes son mayores de 12 pero aún no han alcanzado los 18 años (CDN, 1998, p.3). Así mismo, desde el nivel nacional el marco que orienta las acciones de política es la Constitución de 1991, que introduce una revaloración de los niños, niñas y adolescentes. Los artículos 44 y 45, consagran sus derechos fundamentales, “la obligación de protección y asistencia en cabeza del Estado, la sociedad y la familia y la prevalencia de sus derechos sobre los derechos de los demás” (Const., 1991, art. 13-14). Finalmente, tal como lo establece la Ley 1098 de 2006, los niños y las niñas de 0 a 12 años, así como los adolescentes entre 12 y 18 años de edad son sujetos titulares de derecho. (Ley 1098, 2006).

Con respecto al *plan de desarrollo municipal*, es la ruta de trabajo que tiene la alcaldía para los próximos cuatro años. Esto se definen como

el principal instrumento de planeación que le permite al alcalde electo organizar sus objetivos y metas durante su gobierno, plasmando en él las necesidades más urgentes de la población y las estrategias para lograr transformaciones en la política económica, social y ambiental. Los planes de desarrollo municipal están compuestos por una parte diagnóstica en la cual se caracteriza la entidad territorial y se plasman sus potencialidades y carencias, por una parte estratégica que explica los principales objetivos y prioridades de la administración territorial, y por un plan de inversiones de mediano y corto plazo en el cual se encuentran los recursos presupuestados por fuentes de financiación para la inversión en los programas y proyectos planteados en la parte estratégica. (Poveda Gómez, 2008)

Igualmente, dichos planes son un instrumento de veeduría ciudadana, es decir, posterior a la elaboración del plan de desarrollo, la administración municipal debe propiciar los espacios para la rendición de cuentas, los cuales permiten que la ciudadanía se encuentre informada de la gestión realizada por sus gobernantes para que estos, de ser necesario puedan hacer uso de otros mecanismos que les otorga la Ley en el caso en que el alcalde esté incumpliendo lo planteado en el plan de desarrollo municipal (Hernández Tirado & Orozco Poveda, 2018; DNP, 2019).

Metodología

El presente *policy paper* utiliza la metodología de tipo cualitativa y al mismo tiempo se apoya en datos cuantitativos relacionados con las metas establecidas en el actual plan de desarrollo “Oportunidad para Todos”. De esta manera se aplicarán encuestas y una entrevista al funcionario encargado del área de deporte y recreación del municipio, así como, la revisión de datos como apoyo. Por lo tanto, según Hernández (2014), la metodología que se aplicará en este *policy paper* es cualitativa, pues requiere de un acercamiento a la población objetivo como son los niños, niñas y adolescentes del municipio que se benefician con las escuelas deportivas y el mejoramiento de los espacios de recreación y deporte. Así, por ejemplo, se entrevistará a la profesora Leidy Contento, quien es coordinadora de deportes del municipio de Cáqueza desde el año 2016. Asimismo, se hará una revisión de los documentos que dan cuenta de las actividades de la alcaldía conocidos como informes de gestión del sector deporte y recreación.

Para llevar a cabo el análisis de este *policy paper* se usarán las recomendaciones del Departamento Nacional de Planeación para comparar las metas establecidas versus el nivel de cumplimiento hasta 2023 del componente de recreación y deporte enfocado en los niños, niñas y adolescentes del Plan de Desarrollo “Oportunidad para todos” del municipio de Cáqueza. De esta manera se aplicará una ecuación simple:

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\text{Avance octubre 2023}}{\text{Las metas establecidas para el cuatrenio}}$$

Caracterización de la población y el diseño de muestra

Tomando como población objetivo los niños, niñas y adolescente del municipio, el presente análisis se basó en una muestra de 247 encuestas. Dicha muestra es representativa y se establece con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Conforme a la ecuación presentada a continuación, (n) representa la muestra que se está buscando, es decir, el número de encuestadas necesarias para que las respuestas sean representativas frente a la población (N), la cual es de 693, (e) representa el margen de error, (K) en el nivel de confianza, (p) probabilidad de éxito y finalmente, (q) en la probabilidad de fracaso.

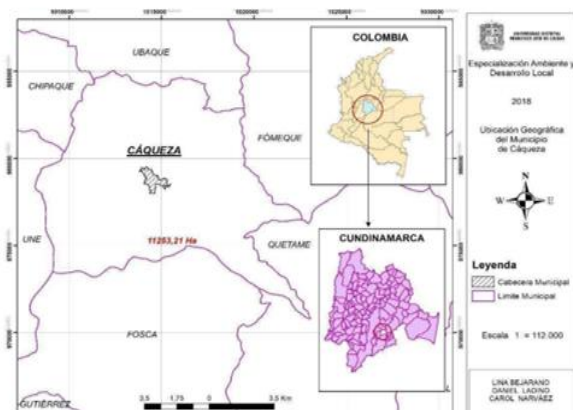
$$n = \frac{((z^2 * p * q) * N)}{(z^2 * (p * q) + (z^2) * (N - 1))}$$
$$n = \frac{(1.96^2) * (0,5) * (0,5) * 693}{(1.96^2) * (0,5) * (0,5) + (0,05^2) * (693 - 1)}$$
$$n = \frac{3.84 * (0,25) * 693}{3.84 * (0,25) + (0,05^2) * (693 - 1)}$$
$$n = \frac{0.96 * 693}{0.96 + (0.005^2) * (692)}$$
$$n = \frac{6.65,28}{2,690,4} = 247,38$$

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrollarán 247 entrevistas a niños, niñas y adolescentes de las escuelas de formación deportiva para observar la perspectiva de la población objetivo referente al cumplimiento de productos por parte de las administraciones municipales en deporte.

Por último, el análisis se basó en la información proporcionada por la Oficina de Deportes y la población objetivo, así como, en las metas del componente de bienestar: *Oportunidad para el deporte*. Por lo que no fue posible profundizar en algunos puntos que tenía programados debido a que la respuesta de la alcaldía fue que a la política desde su creación en 2013 no se le había realizado ningún seguimiento. En cuanto a materia de deportes, el conocimiento e informe de la encargada se pudo considerar fallas y aciertos contrastados con lo propuesto en los planes de desarrollo municipal en el sector deportivo. Lo anterior, hizo posible proponer una serie de recomendaciones que comprenden la necesidad de evitar replicar las fallas encontradas. Estas recomendaciones también incluyen una proyección en tanto la evaluación de políticas públicas en el municipio de Cáqueza, así como una consideración de las limitaciones administrativas asociadas a dichas recomendaciones.

Apartado 1. Caracterización de Cáqueza Cundinamarca

1.1 Ubicación



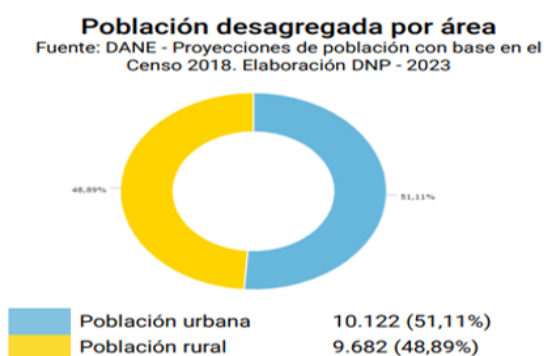
Recuperado de: Ubicación geográfica del municipio de Cáqueza Cundinamarca. Información tomada del instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGACC)

El municipio de Cáqueza Cundinamarca es capital de la Provincia de Oriente, se ubica en la zona central de la región, lo cual le permite limitar con seis municipios de esta: Une, Chipaque, Ubaque, Fómeque, Quétame, Fosca (ver gráfica).

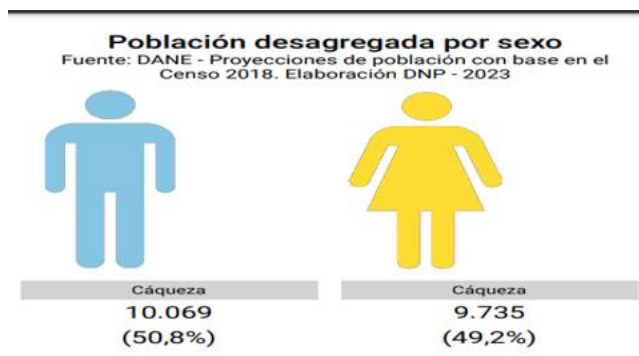
Su ubicación le favorece en el intercambio económico, cultural y social. Cáqueza posee una altura de 1.746 sobre el nivel del mar, y una temperatura

promedio de 20°C, localizada en el paralelo 4°24' 46" latitud norte y en el meridiano 73° 57" longitud oeste y es debido a estas características geográficas que en el municipio se pueden cultivar diversidad de productos agrícolas (Alcaldía de Cáqueza, 2011, p. 5).

Ahora bien, de acuerdo con los informes del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el año 2023, el municipio de Cáqueza cuenta con 19.804 habitantes de los cuales el 50,8% son hombres y el 49,2% son mujeres (ver gráfica). En ese orden de ideas, la población urbana corresponde a 10.122 habitantes, es decir, el 51,1% y la población rural es de 9.682 representando el 48,9% (DANE, 2023) (ver gráfica).



Recuperado de: Departamento Nacional de Planeación (DNP)- Proyecciones de población con base en el censo de 2018



Recuperado de: Departamento Nacional de Planeación (DNP)- Proyecciones de población con base en el censo de 2018

Además, el municipio de Cáqueza cuenta con un área de 11.474 Km², de los cuales 38 km² conforman el casco urbano y con el mayor porcentaje de población, según el Acuerdo 015 de 1992 (Bejarano; Ladino; Narváez, 2019). Igualmente,

La zona rural del municipio está constituida por 35 veredas, que a continuación se mencionan: Rincón Grande, Palo Grande, Alto de la Cruz, Santa Ana, Moyas, Girón de Resguardo, Girón de Blancos, Río Negro Norte, El Volador, Ponta, El Carmen, San Vicente, La Chapa, Monruta, San José, Pantano de Carlos, Colorados, El Páramo, El Campin, Mercadillo I, Mercadillo II, La Jabonera, Los Pinos, Piscinas Centro, Ganco, Placitas, Tausuta I, Tausuta II, Hoya de Santiago, Ubatoque I, Ubatoque II, La Estrella, Oro Perdido, Río Negro Sur y el Tablón. (Alcaldía de Cáqueza, 2011, p.5)

Es así como, de acuerdo con su ubicación estratégica y a la gran cantidad de veredas Cáqueza tiene una vocación eminentemente agropecuaria, determinada por la concentración de la población en el área rural 48,9%. La extensión de su territorio dedicado a estas labores y a que actualmente la actividad económica predominante en el municipio es la agricultura a través de minifundios cuyos cultivos principales son: cebolla, papa, lechuga, tomate, sagú, habichuela, frijol y maíz, y en un nivel de menor escala explotación pecuaria casera como bovinos y porcinos (Bejarano, Ladino & Narváez, 2019, p. 9).

Por otra parte, en materia de comercio la cabecera municipal, es decir, la zona urbana data de un 51,1%, en donde siempre han predominado las actividades comerciales minoristas, existe un área de comercio localizada en la zona central del municipio en coexistencia con el uso residencial caracterizándose por su distribución generalizada de la edificación (primer piso comercio y segundo o más pisos vivienda). El área comercial se encuentra ubicada principalmente en la carrera 5^a entre calles 2^a A y 4^a, sobre la carrera 4^a entre calles 2^aA y 4^a, y entre las carreras 3^a y 4^a con carreras 3^a y 4^a. Las vías son angostas, no existen zonas para parqueadero, sus andenes no cumplen con las especificaciones técnicas, proporcionando incomodidades a los transeúntes de la zona. El mayor problema de esta zona es el no contar con un buen sistema y malla vial y un adecuado espacio público, infraestructura básica para la instalación de un área netamente comercial (Alcaldía de Cáqueza, 2000).

De igual manera, Cáqueza posee pequeñas industrias a nivel familiar como la elaboración de costales, mochilas y cabuyas. Para vender la miel se empaca en zurroneles elaborados por los mismos productores. La caña de azúcar se encuentra en vía de extinción a nivel Municipal. Así mismo, un porcentaje de la población se dedica a la economía informal como el comercio de víveres entre ellos la tradicional y autóctona fritanga caqueceña, las almojábanas y los quesos.

El Municipio de Cáqueza ha sido objeto de usufructo económico de la economía informal por confluir en este Municipio la vía al llano como paso obligatorio entre la capital de la República y Villavicencio (Alcaldía de Cáqueza, 2011, p.5).

En materia de Salud, Cáqueza es punto de referencia de todos los hospitales de primer nivel, centros y puestos de salud de los municipios de Medina, Paratebueno, Guayabetal, Qu  tame, Une, Chipaque, Fosca, Gutiérrez, Ubaque, Fómeque y Choachí, debido a que existe la ESE Hospital San Rafael de Cáqueza Nivel II (Alcaldía de Cáqueza, 2011, p.5).



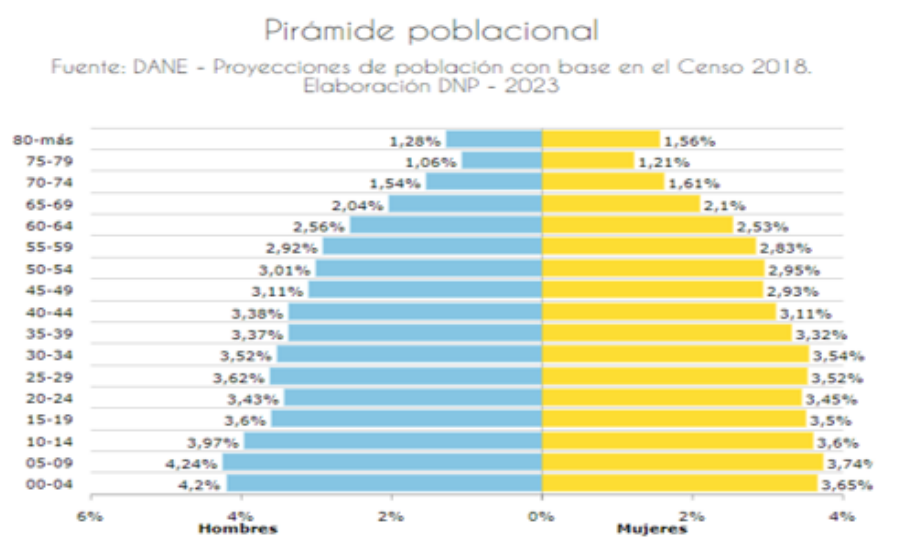
Recuperado de: página oficial del Hospital San Rafael de Cáqueza Cundinamarca

El hospital cuenta con servicios de consulta externa: medicina general, odontología, laboratorio clínico, y es quien recibe a los pueblos aledaños por sus especialidades en ortopedia, cirugía general, cuenta con unidades de cuidado intensivo (UCI), servicios de psiquiatría, urología y dermatología entre otros (Hospital San Rafael de Cáqueza, 2019).

Finalmente, en materia de deporte Cáqueza ha sido reconocido a nivel nacional e internacional en tanto que, uno de los jugadores que hizo parte de la selección Colombia es de origen caquece  o, el futbolista Daniel Torres, el centrocampista debutó en el fútbol profesional colombiano con el equipo Independiente Santa Fe, tuvo un corto paso por el Atlético Nacional y su último club, fue el Deportivo Independiente Medellín, en el cual se destacó en el medio campo a tal punto que un tradicional equipo europeo (Deportivo Alav  s), adquirió sus derechos deportivos por un valor aproximado a los 3 millones de dólares y permaneció all   hasta el 2019 (Infobae, 2022). Así mismo, el joven Juan Salinas quien actualmente se encuentra en la formación de su carrera deportiva y quién aproximadamente hace dos meses regres   de Francia tras el debut de un torneo internacional de fútbol. Sin lugar a duda, Cáqueza es un lugar de formación y enseñanza, sin embargo, la falta de ayuda de las administraciones municipales ha generado que los deportistas renuncien a sus sueños por falta de apoyo económico como de infraestructura para la práctica de sus deportes.

1.2 Demografía de infantes y adolescentes en Cáqueza

La responsabilidad que tienen las administraciones municipales como promotores de las políticas públicas es fundamental en tanto la protección y atención integral de la niñez, la adolescencia y la juventud para hacer frente a esta realidad cambiante, implica el responder de manera inmediata a las necesidades presentes y futuras que afectan la calidad de vida y el desarrollo de las personas, especialmente de la de niñas, niños, adolescentes y jóvenes (ICBF, 2021). Es en este orden de ideas, es que bajo la administración de Jorge Alberto Poveda en el año 2012 se crea *la política pública de infancia y adolescencia en el municipio de Cáqueza Cundinamarca 2012-2023*. Tal como se plantea en el documento se formuló desde el marco normativo tanto internacional como nacional y su principal objetivo era garantizar en su totalidad los derechos de la niñez y adolescencia de forma integral.



Recuperado de: Departamento Nacional de Planeación (DNP)- Proyecciones de población con base en el censo de 2018

En el municipio de Cáqueza según la pirámide poblacional, se observa que, los grupos por edad que conforman los niños, niñas y adolescentes representan el 30,5% de población (DANE, 2023) (ver gráfica). En ese mismo orden de ideas, desde la oficina del Sisbén de Cáqueza la población se divide de la siguiente manera: de 0 a 5 años corresponde a primera infancia con un total de 1.089 niños, en cuanto infancia de 6-12 años corresponde a 1.801 personas y adolescentes entre 13-17 años con 1.380, es decir, que la población infante y adolescente en el municipio representa 4,270 habitantes sobre el total de la población (ver gráfica).

| Grupo etario | Mujeres | Hombres | Total de la población |
|-----------------------------|---------|---------|-----------------------|
| Primera infancia (0-5 años) | 551 | 538 | 1089 |
| Infancia (6-12 años) | 841 | 960 | 1801 |
| Adolescencia (13-17 años) | 654 | 726 | 1380 |

Recuperado de: Elaboración propia con cifras de la oficina del Sisbén de Cáqueza

1.3. Niños y adolescentes en el deporte

De acuerdo con el informe de la oficina de deportes para 2023 en las escuelas de formación deportiva hay un total de 693 niños y adolescentes los cuales están en proceso formativo (Oficina de deportes Cáqueza, 2023). Se encuentran distribuidos en las escuelas de fútbol femenino, fútbol masculino, baloncesto, voleibol femenino y masculino, natación, patinaje, grupo de actividad física. El promedio de edad va de 5 a 18 años y se encuentran distribuidos en la zona urbana del municipio. Es preciso aclarar que en las zonas rurales no se cuenta con escuelas de formación deportiva, es así como, mientras en las zonas urbanas se tiene un entrenamiento más personalizado con salidas a campeonatos y horarios establecidos en la semana, en las zonas rurales se presta solamente un apoyo en el área de educación física y es un proceso más de recreación que de competencia.

Dicho lo anterior, los niños y adolescentes de las zonas rurales por condiciones geográficas, económicas y de tiempo no pueden hacer parte de las escuelas de formación deportiva del municipio, ya que se encuentran a una hora o más de la cabecera municipal. Por consiguiente, tienen que conformarse con compartir dos horas a la semana con un profesor que los visita y les brinda un espacio formativo puesto que, no se han gestionado las escuelas de formación deportiva en las veredas, es así como, en el municipio de Cáqueza para los niños el deporte termina siendo un privilegio.

Así pues, resulta preocupante que la población infante y adolescente en el municipio asciende a 4,270 pero en las escuelas deportivas solo hay registros de 693, es decir, que el 16,2% de los niños, niñas y adolescentes del municipio se encuentran matriculados en estas escuelas de formación, cabe preguntarnos ¿Si hay un número importante de escuelas y cada una cuenta con aproximadamente X cupos, por qué solo el 16,2% de los niños del municipio participa? Lo anterior, se debe a cuestiones de divulgación de este tipo de iniciativas o simplemente muchos niños, niñas y adolescentes prefieren dedicarse a otras actividades, así valdría la pena preguntarse, ¿qué otras actividades diferentes a las deportivas ofrecen el municipio desde la alcaldía (actividades culturales: danza, teatro, etc.), ¿la próxima administración debería aumentar la oferta de cupos y llegar a los niños, niñas y adolescente de las zonas rurales? ¿Solucionar, por ejemplo, el tema de transporte?

Apartado 2. Cumplimiento de metas establecidas en materia de deporte en la alcaldía municipal 2020-2023 para infantes y adolescentes.

2.1 Política pública de infancia y adolescencia 2014-2023: eje desarrollo integral

La política pública es una respuesta del gobierno local por medio de lo institucional a una serie de problemáticas y demandas de la población de Cáqueza. La política pública se formuló bajo los lineamientos legales establecidos en la normatividad colombiana como por los establecidos por organizaciones internacionales relacionadas con el tema de la niñez y la adolescencia, y su objetivo principal es garantizar en su totalidad los derechos de la niñez y la adolescencia de manera integral (Alcaldía de Cáqueza, 2013, p.5).

La política se formula bajo cuatro categorías de derecho: existencia, ciudadanía, desarrollo y protección dentro del ciclo de vida primera infancia, infancia y adolescencia. Si bien, todas las anteriores categorías son de vital importancia para el análisis, nos centraremos en la categoría “desarrollo” bajo el eje de desarrollo integral. El eje de desarrollo integral plantea “Mejorar la prestación de servicios deportivos” a través de componentes como el aumento de los programas de deporte y el mantenimiento y creación de infraestructura deportiva del municipio” (Alcaldía de Cáqueza, 2013). Para el cumplimiento de este eje en la política pública se enmarcan los siguientes indicadores:

| |
|--|
| Indicador 28: Promover los espacios de recreación y deporte, torneos competitivos y escuelas de formación. |
| Indicador 29: Brindar infraestructura protegida y exclusiva de programas de apoyo para los menores de 5 años jueguen. |
| Indicador 30: Brindar infraestructura pública protegida y actividades para el juego de niños y niñas entre 6 y 12 años. |
| Indicador 31: Proveer espacios de recreo y actividad física de los colegios. |
| Indicador 32: Brindar infraestructura adecuada para la recreación y actividad física especializada. |
| Indicador 33: Brindar programas de recreación y actividad física especializados. |

Nota: Elaboración propia con datos de la política pública de infancia y adolescencia del municipio de Cáqueza

En el documento de la política pública de infancia y adolescencia (2013) se plantea una serie de recomendaciones para las dos posteriores administraciones (2016-2019 y 2020-2023), que debían implementar la política de la mano de los planes de desarrollo municipal. La primera recomendación que se encontró en el documento incompleto era la evaluación anual por medio de la matriz Toyota. El objetivo de esta matriz era evaluar el verdadero impacto de la gestión; en segundo lugar, una rendición de cuentas anual dirigida a la comunidad para evaluar el avance de las metas, así como, los nuevos hallazgos en relación con los retos y las oportunidades. Finalmente, la entrega de la evaluación de resultados y una evaluación de impacto que debía llevarse a cabo este año, es decir, 2023. No obstante, esa parte del documento en la cual se describía cada elemento, no se encontró.

2.2 Plan municipal de desarrollo: Oportunidad para todos (2020-2023)

El alcalde Jaime Carrillo Velásquez fue elegido el año 2020 por voto popular bajo su plan de desarrollo “oportunidad para todos” en donde se compromete de manera explícita con la niñez y juventud del municipio de Cáqueza como el futuro del municipio y el país. Es en ese orden de ideas, plantea desde el sector salud, educación cultura y deporte unos programas que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de esta población (PDM, 2020). Desde el sector deporte

propone dos programas: Oportunidad para el deporte y Oportunidad para el mejoramiento de escenarios deportivos y recreativos.

De acuerdo con lo anterior, desde el programa *oportunidad para el deporte* se tiene como objetivo proyectar al municipio como un referente apto para la formación y el desarrollo integral de deportistas pertenecientes a diferentes disciplinas, mediante procesos de apoyo y preparación enfocados en fortalecer habilidades y destrezas, además, promover mecanismos de fortalecimiento del uso del tiempo libre y el deporte escolar competitivo y comunitario, vinculando a la población general, el objetivo de este programa se vincula con el objetivo de desarrollo sostenible de la ONU de salud y bienestar (PDM, 2020, p. 26).

ANÁLISIS DE METAS DEL PROGRAMA "OPORTUNIDAD PARA EL DEPORTE"

| INDICADORES DE PRODUCTO | VALOR LINEA BASE | AÑO DE LINEA BASE | METAS DEL CUATRENIO | METAS CUMPLIDAS DEL CUATRENIO A OCTUBRE 2023 | FORMULA | Cumplimiento-Resultado Porcentual |
|--|------------------|-------------------|---------------------|--|--|-----------------------------------|
| Mantener la cantidad de disciplinas y escuelas de formación deportiva en el Municipio | 15 | 2019 | 15 | 9 | metas cumplidas/metas del cuatrenio *100 | 60% |
| Aumentar la cantidad de niños, niñas y adolescentes que acceden a servicios deportivos recreativos, de actividad física y aprovechamiento del tiempo libre | 593 | 2019 | 700 | 693 | metas cumplidas/metas del cuatrenio *100 | 99% |
| Gestionar la creación del Instituto del Deporte en el Municipio | 0 | 2019 | 1 | 0 | cumplidas/metas del cuatrenio *100 | 0% |
| Formular la política pública del deporte en el Municipio | 0 | 2019 | 1 | 0 | metas cumplidas/metas del cuatrenio *100 | 0% |
| Ajustar y adoptar el plan decenal del deporte en el Municipio de acuerdo a lineamientos de orden nacional y regional | 0 | 2019 | 1 | 0 | metas cumplidas/metas del cuatrenio *100 | 0% |

Recuperado de: Elaboración propia con datos del PDM 2020-2023

Las metas que se plantearon fueron las siguientes. En primer lugar, mantener la cantidad de disciplinas y escuelas con sus respectivas disciplinas en funcionamiento, es decir, las que se crearon y se mantuvieron en la administración pasada cuyo número era 15. Sin embargo, según la coordinadora de la oficina de deportes del municipio en la actualidad sólo hay nueve (9) funcionando. De esta manera, las escuelas y sus respectivas disciplinas cerradas durante la administración actual fueron: ciclismo, tenis de mesa, atletismo, ping pong y fútbol de salón. Es decir, que esta meta que buscaba mantener las 15 escuelas, la administración actual sólo cumplió el 60%. Se preguntó a la coordinadora de deportes Leidy Contento, las razones del cierre y la respuesta fue que, según el alcalde municipal Jaime Carrillo Velásquez manifestó

que el municipio no contaba con los recursos económicos suficientes para el pago de tantos instructores de deporte en disciplinas que tenían poca participación de los niños, niñas y adolescentes

Igualmente, como se mencionó en la metodología de este trabajo, se llevó a cabo una encuesta a los niños, niñas y adolescentes que pertenecen a las escuelas de formación deportiva. Los resultados fueron los siguientes: 1) los niños, niñas y adolescentes de la escuela de natación responden que deben pagar el alquiler de la piscina municipal para llevar a cabo su entrenamiento. 2) Los niños, niñas y adolescente de la escuela de fútbol responden que deben pagar con recursos propios el alquiler de una cancha sintética para poder llevar a cabo sus entrenamientos. La necesidad de alquilar el espacio se debe a que, la única cancha que era apropiada para practicar este deporte era la cancha del Estadio el Campin, actualmente en adecuaciones y mejoramiento.

En segundo lugar, otras de las metas era aumentar la cantidad de niñas, niños y adolescentes que tienen la posibilidad de acceder a los servicios deportivos recreativos de actividad física y aprovechamiento del tiempo libre. De acuerdo con la entrevista a la coordinadora de deportes, las escuelas cuentan con 693 niños siendo la meta 700, es decir, que esta meta se cumplió al 99%. Esto se debe a que, los niños que hacían parte de las otras escuelas de formación se integraron a las vigentes. Sin embargo, no es un número significativo respecto a la cantidad de niños, niñas y adolescentes en el municipio aptos para participar en las escuelas de formación, en tanto que, resulta preocupante que la población infante y adolescente en el municipio asciende a 4,270 pero en las escuelas deportivas solo hay registros de 693.

Respecto a los indicadores de productos, la administración se comprometió en primer lugar, a gestionar la creación del Instituto del Deporte (IMDER). En segundo lugar, de formular la política pública del deporte, y, por último, de ajustar y de adoptar el plan decenal del deporte de acuerdo con lineamientos de orden nacional y regional (PDM, 2020, p.58). No obstante, se evidenció que, para finales de septiembre de 2023, no se creó el Instituto del Deporte. Igualmente, no se formuló una política pública de deporte, y, el municipio tampoco cuenta con el plan decenal de deportes (Córdoba, 2023). Lo anterior, nos deja concluir que no se cumplió ninguno de indicadores de productores de los que se habla en el plan de desarrollo municipal. Por ende, estas metas se ven representadas un 0% de cumplimiento en la matriz de cumplimiento que se creó en el marco de esta investigación. Seguramente, la formulación de la política del deporte, así como, el plan decenal le corresponderá formularlo al nuevo alcalde municipal.

Ahora bien, en el componente de recreación y deporte, también se formuló el programa *oportunidad para el mejoramiento de escenarios deportivos y recreativos*. Para este componente el objetivo era constituir una sólida y amplia red de infraestructura deportiva que contará con los espacios idóneos para el desarrollo y formación de los deportistas y de la comunidad en general del Municipio, incluyendo a niños, niñas y adolescente, con el fin de disfrutar de dichos para la adopción de estilos de vida saludable y sana utilización del tiempo libre (PDM, 2020, p.28).

ANÁLISIS DE METAS DEL PROGRAMA “OPORTUNIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS”

| INDICADORES DE PRODUCTO | VALOR LINEA BASE | AÑO DE LINEA BASE | METAS DEL CUATRENIO | METAS CUMPLIDAS DEL CUATRENIO A OCTUBRE 2023 | FORMULA | Cumplimiento-Resultado Porcentual |
|--|------------------|-------------------|---------------------|--|---|-----------------------------------|
| Aumentar la cantidad de escenarios deportivos en condiciones óptimas en el Municipio | 16 | 2019 | 20 | 0 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↓ 0% |
| Realizar la adecuación, mantenimiento, ampliación y/o construcción de los escenarios deportivos del Municipio. | 0 | 2019 | 10 | 2 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↓ 20% |
| Gestionar la construcción de polideportivos para el Municipio | 0 | 2019 | 2 | 1 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ⇒ 50% |
| Gestionar el proceso de adquisición de predios destinados a la construcción de una unidad deportiva para el Municipio | 0 | 2019 | 2 | 0 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↓ 0% |
| Promover la creación de parques infantiles y biosaludables en el sector urbano y rural del Municipio | 0 | 2019 | 3 | 0 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↓ 0% |
| Brindar asistencia técnica para el fortalecimiento y formalización de clubes deportivos. | 0 | 2019 | 4 | 4 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↑ 100% |
| Realizar la dotación de implementación deportiva para cada una de las disciplinas deportivas de las escuelas de formación. | 0 | 2019 | 4 | 1 | metas cumplidas/metras del cuatrenio *100 | ↓ 25% |

Recuperado de: Elaboración propia con datos del PDM 2020-2023

Igualmente, en dicho programa se estableció realizar la adecuación, mantenimiento y/o construcción de diez (10) escenarios durante los cuatro de años de alcaldía. No obstante, actualmente se está en proceso de adecuación de dos (2) de los espacios propuestos en el plan de desarrollo municipal, como son la modificación del Estadio el Campin Sánchez Luque y El parque de los colores. (ver imagen)



Nota: La imagen muestra el inicio de la obra de remodelación Estadio el Campín en la Alcaldía Oportunidad para todos en el año 2023
Recuperado de: página oficial Alcaldía Municipal de Cáqueza

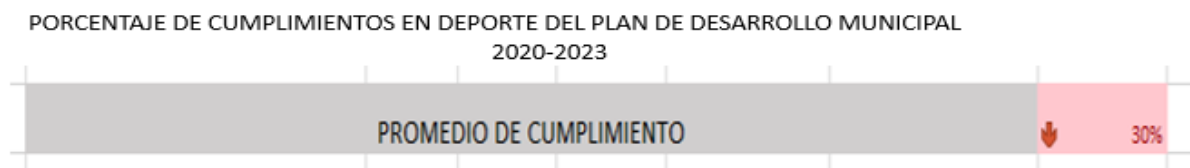
Para el caso de la meta del indicador relacionado con el mejoramiento de escenarios deportivos y de recreación, el cumplimiento se ubica en un 10%. En este punto es importante mencionar que las obras deberán ser entregadas hasta el 31 de diciembre de 2023, es decir, existe la posibilidad que para esa fecha el cumplimiento haya aumentado.

En este mismo indicador, se planteó la construcción de polideportivos para el municipio. En este caso, y según el plan de desarrollo, la administración se comprometió con la entrega de dos (2) polideportivos. Según la Oficina de Deporte municipal, hasta la fecha la alcaldía ha entregado un polideportivo (1) en la vereda Pantano de Carlos. Aunque, el polideportivo se entregó algunos elementos de este espacio se encuentran deteriorados. Esta meta se cumplió en un 50%. Por otra parte, se prometió promover la creación de parques infantiles y bio-saludables en el sector urbano y rural del municipio, y de acuerdo a la entrevista realizada a la coordinadora del Área de Deportes, esta meta no se cumplió por lo cual se ve representada en la tabla en un 0% de cumplimiento.

Referente a la meta de asistencia técnica para el fortalecimiento y formalización de clubes deportivos, en el informe de la oficina de deporte y algunos apartes de la entrevista realizada a la coordinadora Leidy Contenido, se pudo evidenciar que la meta se cumplió. Así, para 2023 Cáqueza cuenta con cuatro (4) clubes legalmente constituidos, cada uno personería jurídica. Los clubes son: Club Cienciano de Fútbol (CCF), Club los Ocobos de patinaje (COP), Cáqueza Fútbol Club (CFC) y Real Futbol Club (RFC). Estos clubes participan de actividades los

viernes en el horario de 10 a 12. El lugar de entrenamiento es el Coliseo Municipal Germán Rojas Urrego.

Finalmente, la meta de realizar dotación deportiva para cada una de las disciplinas deportivas de las escuelas de formación se ve reflejada en un cumplimiento del 25%. De acuerdo con lo informado por la coordinadora de deportes, en el cuatrienio por parte de la administración municipal donde la meta era cuatro (4) entregas, solo se realizó una (1). Las otras dos entregas mencionadas en la entrevista corresponden a la gobernación de Cundinamarca y se dan por gestión propia del área de deportes.



Recuperado de: Elaboración propia con datos del PDM 2020-2023

El promedio de cumplimiento de las metas planteadas en el sector deporte en la vigencia 2020-2023 son del 30% lo que representa en la tabla un riesgo de cumplimiento. La justificación que da la oficina encargada de los deportes tiene relación con la pandemia de la COVID-19 la cual obligó a un confinamiento por más de dos años. De esta manera, un número importante de actividades que se tenían programadas para el deporte se pausaron, ya que, la prioridad era el fortalecimiento en el sector salud y educación.

Sin duda, aunque se cumplieron algunos metas relacionados con el componente de recreación y deporte de la política pública de infancia y adolescencia, se pueden evidenciar varias cosas que vale la pena mencionar: 1) No existe un sistema de seguimiento y monitoreo, por ende, la rendición de cuentas puede ser un proceso complejo. 2) Es importante revisar todas las políticas vinculadas con los niños, niñas y adolescentes para que el plan de desarrollo de la administración que se posesiona el 1 de enero de 2024 sean coherentes entre sí y permiten gestionar mejora la implementación de las acciones, componentes, programas y proyectos que fomenten la recreación y el deporte en los niños, niñas y adolescentes.

Apartado 3: Recomendaciones

1. Sistema de seguimiento: Observatorio de políticas públicas municipal

En el municipio de Cáqueza Cundinamarca aún no se logran identificar las políticas públicas como un elemento que permita la solución de conflictos y problemáticas, además de ser un instrumento que mejore la transparencia en tanto la gestión pública. Es por lo anterior que, es necesario identificar las circunstancias en la que la política pública puede o no ser un elemento elemento pertinente y eficiente para la solución de problemas, así mismo, es necesario ampliar sus alcances en otras temáticas, es decir, la creación de la política pública del deporte y la política pública de juventudes y principalmente en el mejorar su gestión.

Actualmente existen políticas públicas ya ejecutadas en el municipio, pero en la mayoría de casos, su motivación para la creación de las mismas es por los lineamientos provenientes del gobierno nacional y departamental. Sin embargo, el municipio de Cáqueza no cuenta con un sistema de monitoreo y estructura efectiva que facilite la recolección de información y por consiguiente, la consecución del ciclo de política pública (sobre todo lo referido a la evaluación). Lo anterior se debe a que no existe un órgano dentro de la administración municipal que permita monitorear el flujo de información de manera organizada y así mismo, personal capacitado en el área que pueda interpretar los resultados para una posterior planeación estratégica de un marco secuencial. (Gutiérrez, 2016)

Es por ello que, se plantea la creación de un observatorio para las políticas públicas como una alternativa sistémica al desarrollo de las políticas públicas en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca. De acuerdo a la OEA lo define como “un sistema de información que se encarga de producir, sistematizar y proveer conocimientos, sobre determinadas áreas de interés y utilidad para los gestores públicos” (2015,p.10). Lo que sugiere es que no solo opera para organizar y monitorear políticas públicas sino que a su vez funciona como captador de información relevante y pertinente para el ciclo de políticas públicas, generando así que la implementación y evaluación de las políticas públicas contribuyan a generar flujos de datos de gran interés y actualizados que pueden orientan una elección racional para las recomendaciones ex post a la finalización de la vigencia de las políticas públicas, en el caso Caqueceño, la política pública de infancia y adolescencia que tiene como finalización el 2023 (Gutiérrez, 2016).

Así pues, al encontrar las políticas públicas como un factor fundamental en la sociedad y principalmente en lo municipal, se necesita una plataforma política, social y administrativa, la cual permita una adecuación para la aplicación, implementación y evaluación de estas. Sin embargo, en Colombia y en general las periferias del territorio, presentan problemáticas desde la parte institucional que interfieren en el adecuado desarrollo, además, se suman obstáculos como los que provienen de las administraciones municipales, que en ocasiones, no les resulta conveniente la aplicación de este tipo de herramientas o simplemente como observamos en la política pública de infancia y adolescencia específicamente en materia de deporte, no se le presta la atención requerida (Gutiérrez, 2016).

Por eso, como lo menciona Gutiérrez (2016), es necesario llevar la ciencia de las políticas públicas a todas las dimensiones de la esfera municipal, para que se participe activamente y así, lograr identificar nuevas estrategias que, aunque en principio no sean las pertinentes para corregir los defectos de fondo, sirvan para establecer mecanismos que garanticen la calidad de los compromisos adquiridos de las administraciones municipales a través de los planes de desarrollo municipal con la ciudadanía, y para que así, este mismo mecanismo sirva como una herramienta de veeduría.

Es entonces, que se identifica el observatorio de políticas públicas municipal como una figura y herramienta indispensable para el seguimiento de estas y, así generar un escenario prospectivo a mediano plazo en tanto el mejoramiento de la gestión administrativa gracias a que amplía marcos de evaluación y puede ser una herramienta que ayude a anclar los proyectos a la administración para asegurar su sostenibilidad.

2. Metodologías claras y reales en las políticas públicas del municipio

De acuerdo con la revisión detallada de la política de infancia y adolescencia del municipio de Cáqueza, se logra determinar que la formulación de políticas en el municipio no tiene una guía metodológica clara para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas. La política de infancia y adolescencia se desarrolló bajo una metodología de matriz “Totoya”. Sin embargo, el documento no cuenta con la definición conceptual de la misma ni cómo se evalúa la política bajo esa matriz. A su vez, tampoco mezcla temas cuantitativos y cualitativos, es decir, solo está expuesta la parte de análisis contextual, poblaciones objetivo, pero no la cuantitativa en tanto, presupuesto general, por actividades, anualmente y por cuatrienio. El desorden en la parte metodológica en el cómo llevar a cabo el seguimiento y evaluación de la política genera confusión a la hora de realizar la evaluación anual y se ve reflejado en que a pesar de que el

documento “política pública de infancia y adolescencia 2014-2023” lleve una década no se le ha realizado ninguna evaluación ni de resultados, ni de impacto.

Las políticas públicas deben estar monitoreadas por una serie de acciones que le puedan advertir a quienes están implementando las acciones, si está cumpliendo o no en sus objetivos, o por el contrario, desmejoran la situación que se quiere solucionar. Las acciones para el monitoreo se pueden hacer durante la ejecución de la política pública o al finalizar esta, por eso se quiere recomendar al municipio de Cáqueza la utilización de tres metodologías de investigación: la cuantitativa, la cualitativa y métodos integrativos. Metodologías que no agotan por sí mismas la explicación y la evaluación objetiva de la política (Pino, 2017).

El análisis de las políticas públicas desde un método cuantitativo puede servir para evaluarlas durante el proceso de su implementación, para introducir estos datos y hallazgos en el proceso de deliberación y la toma de decisiones en la corrección y mejoramiento de las propuestas empleadas. Con la implementación de este método se puede investigar y posteriormente determinar si la política municipal puede o no seguir. “Este tipo de análisis es una forma de investigación relativa a la evaluación, bien para continuar o interrumpir un programa, estrategia, técnica mejora (Barreto, Cerón y Fernández 2010, p.346).

Respecto a la metodología cualitativa, este tipo de metodología toma relevancia en el análisis narrativo, con esta se pretende descubrir la realidad de las personas, objetos de las políticas públicas, expresiones, narraciones u opiniones diferentes sobre un mismo tema o problema implementado por dichas políticas, sin entrará a favorecer una sobre la otra, o sin calificar lo falso o lo verdadero de dichas apreciaciones. Además, con esta se quiere observar las posiciones o perspectivas dominantes de los temas tratados por los participantes de la investigación. Estos tienen su punto de análisis en el contexto en el cual se desenvuelve la vida humana, pues ésta adquiere sentido, allí donde los seres humanos tienen sus experiencias y sus vivencias (Pino, 2017).

Finalmente, el método integrativo el cual advierte que las políticas públicas no se pueden agotar ni explicar adecuadamente con la implementación de los dos métodos de análisis, anteriormente expuestos, por separado. Es decir, los métodos cuantitativos y cualitativos no brindan información completa sobre las políticas públicas si se práctica y se hacen sus análisis de manera desligada, ya que ninguno de ellos posee las alternativas suficientes para explicar el

entramado de situaciones, acontecimientos, fenómenos y comportamientos de los seres humanos que intervienen en la construcción, planificación, implementación y evaluación de la política pública. (Pino, 2017). Los métodos integrativos en las políticas públicas van acompañados de metodologías de sistemas de seguimiento de las políticas públicas, se sugieren

Matriz de marco lógico: La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas en los proyectos. (CEPAL, 2015)

Teoría del cambio: La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. La teoría del cambio es un pilar fundamental de las evaluaciones de impacto y debería emplearse, de una u otra forma, en todas ellas.(UNICEF,2014)

Modelo de cadena de valor: asume un papel preponderante dentro de la evaluación de los resultados, como un modelo descriptivo analítico que orienta las políticas públicas, posibilita una expresión rigurosa de la gestión pública y se reconoce como una buena práctica internacional. Mediante ella se identifican objetivos en la gestión interna y efectos en la gestión externa: los directos en el resultado y los indirectos en el impacto que ocasionan. (Alarcón; Salvador; Pérez, 2020, p.3)

Modelo bottom up: (De abajo hacia arriba) Las políticas públicas se convierten en mandatos en donde el gobierno y la sociedad civil por igual, pueden adoptar, implementar, respaldar y viabilizar su implementación. (IDPAC,2021)

Modelo top- down :(De arriba hacia abajo) Es un modelo clásico donde el actor principal en la construcción e implementación de políticas públicas es la administración pública.(IDPAC,2021)

Evaluación de productos: Es un tipo de evaluación que se utiliza para analizar en qué medida se logró cumplir con las metas de productos entregados frente a los insumos invertidos. Es una

valoración ex-post, de corto plazo, que se adelanta a partir de la entrega de los productos y servicios programados, es importante entender que en la evaluación de resultados no se evalúa el impacto sino los productos, es decir, este tipo de evaluación analiza los productos, bienes de capital o servicios que resultan de un proyecto (DNP, 2019, p.164)

Las anteriores metodologías sugeridas para posteriores formulaciones de políticas públicas a desarrollar en el municipio de Ciénega se brindan con el objetivo de mejorar en la flexibilidad del diseño, el cual permite un redireccionamiento de las evaluaciones a través del cumplimiento de metas y que no terminen por convertirse en documentos sin trascendencia

3. Implementación de un Software de gestión documental



Recuperado de: pagina oficial de la Alcaldía de Ciénega

La alcaldía municipal de Ciénega Cundinamarca no cuenta con un proceso de gestión documental responsable en tanto que, para la obtención de documentos que se supone son de carácter público toca desplazarse a las secretarías para que mediante derechos de petición sean entregados estos documentos. Es así que, observando la página oficial del municipio de Ciénega en relación a los documentos políticas y lineamientos el último documento es del año 2021 , en lo referente a informes de rendición de cuentas, el último que data en la página oficial es del año 2019(ver imagen) y finalmente, en lo referente a las políticas públicas no se encuentran en la página sino que solo se pueden acceder a estos documentos mediante derechos de petición a la secretaría de desarrollo social.

Es por lo anterior que, se plantea la necesidad de un software de gestión documental como una alternativa para la recolección y archivos de información, según la empresa Thomas Greg y Sons, especializada en el manejo de información y administración de procesos a través de servicios tecnológicos y operativos, el software de gestión documental:

Es un sistema que está diseñado para realizar un manejo integral e inteligente de los documentos, facilitando el control de flujos documentales, optimizando el almacenamiento físico y digital de los archivos, fortaleciendo a su vez la seguridad de la información. El software es una herramienta que apoya el cumplimiento de las normas regulatorias en materia documental y corporativa, mejora el acceso a la información y a los documentos, facilita el trabajo en equipo, es un factor importante para el respaldo y recuperación de la información en casos de desastres. (2018)

La administración municipal de Cáqueza es una entidad que de acuerdo al desarrollo de su gestión, da un crecimiento exponencial de documentos producidos que se traducen en proyectos, rendiciones de cuentas, políticas públicas, planes de ordenamiento territorial, etc. Los cuales son encontrados sólo de manera física, generando así una deficiencia en el acceso a la información. Lo que se plantea es la creación de un sistema híbrido en tanto, generar los documentos físicos y principalmente digitales, situación que responde a las necesidades de contar con herramientas de software que respondan de manera eficiente, efectiva y que se adaptan rápidamente a los desafíos de la era tecnológica en el Siglo XXI

Por lo anterior, es necesario implementar un sistema documental digital en la esfera municipal, que se adecue a las necesidades de la población, que personas que se encuentren en diferentes zonas del país puedan acceder mediante su derecho de acceso a la información a la plataforma de la administración municipal, por un documento de interés público sin necesidad de tener que desplazarse hasta el territorio. Es entonces, que se identifica la creación de un software de gestión de la información como una herramienta indispensable de rendición de cuentas, veeduría y transparencia de las administraciones municipales, como mecanismo de mejoramiento de la gestión documental.

Apartado 4: Hallazgos

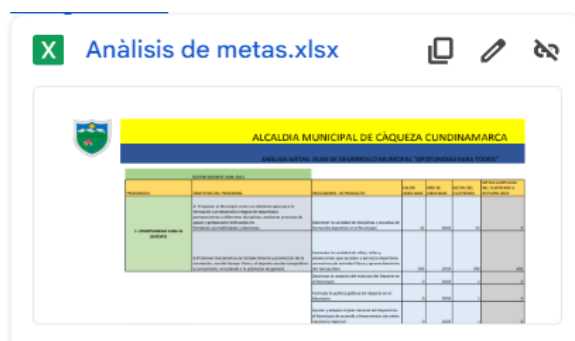
En el municipio de Cáqueza Cundinamarca, las políticas públicas no han logrado un impacto significativo en la sociedad y el territorio, desde su formulación se han constituidos como iniciativas para ir acorde a lo planteado desde el gobierno nacional y departamental pero no reconfiguran a través de ellas las realidades de los territorios, esto se evidencia a través de la política pública de infancia y adolescencia, en donde no se encuentran documentos de

rendiciones de cuentas anuales que recomendaba la política. Además, es un documento incompleto, no es público, no se evidencia que sea refrendado por el consejo municipal, es así que, para evaluarla toca remitirse a planes municipales de desarrollo que es donde se evidencian se materializan las políticas públicas.

Es así que, habiendo realizado un análisis de las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal en materia de deporte se pudo observar que tanto se les ha cumplido a la población infante y adolescente en el eje de desarrollo integral, encontrando que la administración de Jaime Carrillo no logró acercarse al 50% en metas de deporte para niños y adolescentes, y a su vez, no reposan documentos que se evidencie rendición de cuentas, o informes de gestión que dejen entre ver las actividades que se han desarrollado para llevar a cabo el cumplimiento de las metas, solo queda esperar la evaluación de impacto de la política pública que tiene vigencia a término de 2023.

Es por lo anterior, que es necesario advertir que el observatorio de políticas públicas, el software de gestión documental y las metodologías en la creación de las políticas no constituyen por sí mismos una transformación rápida a corto plazo de la administración hacia un modelo más tecnificado, pero si un sistema más incluyente, de acceso a la información. Por consiguiente, es necesario reconocer estas herramientas como necesarias, las cuales invitan al gobierno municipal y a la ciudadanía a, por lo menos, preparar y revisar con más detalle la realidad social de una manera más reflexiva, a realizar más veeduría y, donde los resultados finales sean que el impacto de las políticas públicas fue efectivo a través de un buen desarrollo de la política social.

ANEXOS 1.

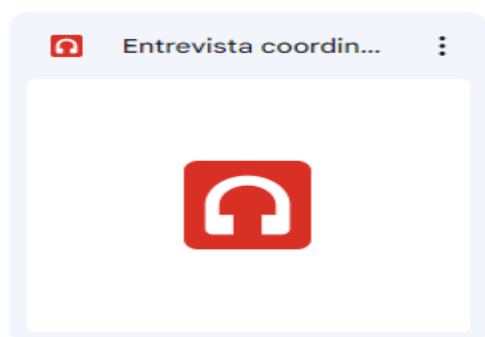


The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet titled "Análisis de metas.xlsx". The spreadsheet is for the "ALCALDIA MUNICIPAL DE CAQUEZA CUNDINAMARCA". It contains a table with the following columns: "Objetivo", "Indicador", "Meta", "Valor", "Fecha de corte", and "Estado". The table lists various objectives and indicators related to the municipal development plan.

.**Archivo excel:** Anàlisis del cumplimiento de metas del sector deporte del plan municipal de desarrollo “Oportunidad para todos” (2020-2023).

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GXL1TdIAuGLLIAk4vDfkPX74Tc5F4wGC/e/dit?rtprof=true>

2.



. **Archivo reproductor:** Entrevista coordinadora de deportes “Leidy Viviana Contento Córdoba”. Cumplimiento de metas del sector deporte del plan municipal “Oportunidad para todos”

<https://drive.google.com/file/d/1sbRpBmOC3Tb-c7hvMwKgE4NzgwS6KD7c/view?usp=sharing>

3.



ENCUESTA SOBRE EL DESAROLLO DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS DEL MUNICIPIO DE CÀQUEZA

Formulario exclusivo para niños y adolescentes que se encuentran inscritos a una escuela de formación

.Archivo drive: Encuesta realizada a los niños, niñas y adolescentes de las escuelas de formación deportiva del municipio de Càqueza

<https://docs.google.com/forms/d/1h1O8uWvALmXOZth-Nmv1oc03I9Uq18sO0MIOIBdZgGk/edit>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Astorga y Lima Facio (2009) ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? Contribuciones a las ciencias sociales. Recuperado de:
www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm

Alarcón Barrero, Roger; Salvador Hernández, Yudith; Pérez Pravia, Milagros (2020). La cadena de valor público en la evaluación de resultados de la gestión en los gobiernos locales. Avances, Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869117003>

Alcaldía de Cáqueza, Cundinamarca (2020). Plan municipal de desarrollo: Oportunidad para todos (2020-2023) Jaime Carrillo Velásquez. Recuperado de: [PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL OPORTUNIDAD PARA TODOS 2020-2023 APROBADO-SANCIONADO. - Alcaldía de Cáqueza \(cáqueza-cundinamarca.gov.co\)](http://PLAN%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL%20OPORTUNIDAD%20PARA%20TODOS%202020-2023%20APROBADO-SANCIONADO.-%20Alcald%C3%ADa%20de%20C%C3%A1queza%20(c%C3%A1queza-cundinamarca.gov.co))

Alcaldía de Cáqueza. (2000). Esquema de Ordenamiento Territorial. Cáqueza: modelo ecológico, educativo y turístico. Cundinamarca. Cáqueza: Emporio empresarial Ltda. Recuperado de:
<https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9929/3387-5.pdf?sequence=5>

Alcaldía Municipal de Cáqueza Cundinamarca (2014) Política pública de infancia y adolescencia. Recuperado de:
<https://drive.google.com/file/d/1KGLrN0LOstTkbP7BPgnuTUKYtfKXNGW9/view?usp=sharing>

- Alcaldía Municipal de Càqueza (2011). Informe de gestión: Garantía de los derechos de la infancia y adolescencia. Recuperado de <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/18559/22425-1.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Barreto Nieto, L., Cerón Rincón, L. y Fernández Medina, A. (2010). Metodologías para la investigación en políticas públicas. En André-Noél Roth Deubel. (Ed.), Enfoques para el análisis de políticas públicas (pp. 347-363). Bogotá: unal. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82793>
- Bejarano, L; Ladino, D; Narváez, C. (2019). Recomendaciones para un desarrollo local sostenible en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca (2019-2024). Universidad Distrital Francisco José de Caldas Recuperado de: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15354/Bot%EDaFlechasClaraJudyth2;jsessionid=3A27136691BB1E36D809E382E4774624?sequence=8>
- CEPAL (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de: [Metodología de la Investigación \(6ta ed.\) - JPR504.pdf - Google Drive](#)
- Constitución política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 44 [Titulo II]. 2da Ed. Legis.
- Constitución política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 13 [Titulo II]. 2da Ed.
- ONU. Asamblea General, *Convención sobre los Derechos del Niño* (1989), United Nations. Recuperado de: [Convención sobre los Derechos del Niño \(cndh.org.mx\)](http://cndh.org.mx)
- DNP (2014). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas, Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Recuperado de [Cartilla Guía para Seguimiento y Evaluación Ago. 13.pdf \(dnp.gov.co\)](#)
- DNP (2019). Planeación territorial: Planes de desarrollo municipal y departamental, Colombia. Recuperado de: [Planes de desarrollo Territorial \(dnp.gov.co\)](#)

DNP (2018) Guía para la construcción y análisis de indicadores, Colombia. Recuperado de:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

Durán Strauch, E., & Valoyes, E. (2011). Perfil de los niños, niñas y adolescentes sin cuidado parental en Colombia. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*. Recuperado de:

<https://revistaumanizales.cinde.org.co/rlicsnj/index.php/RevistaLatinoamericana/article/view/192>

Especial de Rendición de Cuentas (2018). Políticas públicas en el ámbito municipal, una tarea pendiente. Universidad de Guadalajara, México. Recuperado de:

<PERC.pdf> (rendiciondecuentas.org.mx)

FUENTE OLGUÍN (s.f.), La matriz de marco lógico: El Árbol de Problemas y Resumen Narrativo, naciones unidas, CEPAL. Recuperado de:

https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE_ACADEMICO/Unidad1/lecturas/La_Matriz_de_Marco_Logico.pdf

Gutiérrez, Oscar (2016) Políticas públicas en la esfera municipal: una plataforma de implementación para el municipio de Bello Antioquia. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. Recuperado de: [Políticas públicas en la esfera municipal.pdf](#) (upb.edu.co)

Hospital San Rafael de Cáqueza (2019) Especialidades y consulta externa: Conoce nuestros servicios. Recuperado de: [CONOCE LAS ESPECIALIDADES QUE TE OFRECEMOS.](#)

[ESE HOSPITAL SAN RAFAEL DE CÁQUEZA](#) (micolombiadigital.gov.co)

ICBF (2021). Informe de gestión, niños y adolescentes. Recuperado de

https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_icbf_2021_revs_dg_.pdf

Infobae (2022). Daniel Torres vuelve al poderoso tras su paso por tierras ibéricas.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/08/08/daniel-torres-vuelve-al-poderoso-tras-su-paso-por-tierras-ibericas/>

Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) (2021) Modelo

bottom up y modelo Top Down. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de:

[Política Pública Distrital de Acción Comunal para el Desarrollo de la Comunidad | Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal \(participacionbogota.gov.co\)](https://participacionbogota.gov.co/politica-publica-distrital-de-accion-comunal-para-el-desarrollo-de-la-comunidad)

Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994). Ley del código de infancia y

adolescencia. [Ley 1098 de 2006]. DO: 41.214. Recuperado de [Ley 1098 de](https://funcionpublica.gov.co/ley-1098-de-2006-gestor-normativo-funcion-publica)

[2006 - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](https://funcionpublica.gov.co/ley-1098-de-2006-gestor-normativo-funcion-publica)

Ministerio del Interior (2022) Manual de políticas públicas, Colombia. Recuperado de:

[Manual-Procedimientos-de-politica-publica.-Vr-02.-13-05-2022.pdf \(mininterior.gov.co\)](https://mininterior.gov.co/Manual-Procedimientos-de-politica-publica.-Vr-02.-13-05-2022.pdf)

Oficina de deportes (2023) Escuelas de formación deportiva por edad y programa en el

municipio de Cáqueza Cundinamarca. Recuperado de:

<https://drive.google.com/file/d/19q4UJUJ4xQ36lXTYatb1jNhvVnXLFXY/view?usp=sharing>

Organización de Estados Americanos. (2015). Observatorios de políticas públicas en

las Américas: Una Guía para su diseño e implementación en nuestras

administraciones. Recuperado de: [Centro de Documentación e Información](https://www.inap.gob.ar/documentacion/observatorios-de-politicas-publicas-en-las-americas)

[sobre Administración Pública. Biblioteca Koha › Detalles de: Observatorios de Políticas Públicas en las Américas : una guía para su diseño e implementación en nuestras administraciones públicas \(inap.gob.ar\)](https://www.inap.gob.ar/documentacion/observatorios-de-politicas-publicas-en-las-americas)

Pino, M (2017) Aspectos metodológicos para evaluar una política pública. Revista

Humanismo y Sociedad (RHS). Recuperado de:

<https://doi.org/10.22209/rhs.v5n1a01>

- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. Recuperado de: [Brief 2 Theory of Change ES.pdf \(unicef-irc.org\)](#)
- Roth Deubel, A.-N. (2002). Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora. Recuperado de: [\(PDF\) Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación de André-Noël Roth Deubel \(researchgate.net\)](#)
- Rozo, N., & Vargas Trujillo, Z. (2018). Análisis de Política Pública de Infancia y Adolescencia. en Bogotá, D.C. 2011-2021. Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.5325>
- Silva, M (2020). La auditoria de desempeño y la gestión de los proyectos de inversión en el gobierno regional Huànuco, 2019. Universidad Nacional Hermidio Valdizan, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/6604/TCO01174S54.pdf?isAllowed=y&sequence=5>
- THOMAS, MTI (2018). Software de gestión documental. MTI, Thomas. Recuperado de: [Gestión documental - Thomas MTI](#)