



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

## **Planeación Estratégica y Transición de Gobierno en el Distrito de Santa Marta (2023–2024):**

### **Un Estudio de Caso sobre la Continuidad de Políticas Públicas y Programas.**

**Adriana Marcela Pabón Gamarra**  
amapabong@poligran.edu.co

**Yulieth Milena Pabón Gamarra**  
ymipabong@poligran.edu.co

Politécnico Gran Colombiano  
Maestría en Gestión Pública  
Colombia

## **Resumen**

La investigación analiza la planeación estratégica y la continuidad de programas y políticas públicas en el Distrito de Santa Marta durante el proceso de transición de gobierno 2023–2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico, sustentado en la revisión documental y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a funcionarios distritales. Se empleó el software Taguette para la codificación del cuestionario, estableciendo seis categorías que permitieron analizar las variables de investigación: Planeación estratégica y Transición de Gobierno. Los resultados evidencian una continuidad parcial de las políticas públicas debido a la limitada articulación institucional y a la falta de mecanismos de seguimiento. La prensa local también destacó las dificultades del proceso de empalme administrativo, lo cual reflejó la necesidad de fortalecer los procedimientos de planeación y control. En conclusión, la investigación demuestra que la sostenibilidad en la gestión pública depende de la capacidad de los gobiernos locales para garantizar una planeación estratégica coherente, mecanismos de transición ordenados y continuidad en los programas misionales. Se recomienda la institucionalización de prácticas de seguimiento y control, el funcionamiento del observatorio de políticas públicas y la capacitación constante al personal para garantizar la continuidad y efectividad de la gestión pública distrital.

**Palabras Clave:** planeación estratégica, transición de gobierno, políticas públicas, empalme, gestión pública, Santa Marta.



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

## **Contexto y Justificación del Estudio de Caso**

La planeación estratégica, surgida en el ámbito militar y luego aplicada al empresarial, se consolidó en el siglo XX como una práctica clave de gestión. En Colombia, los distintos gobiernos la han impulsado como mecanismo para la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas, responsabilidad que comparten la Nación, los departamentos y los municipios.

Por lo anterior, este estudio toma como caso el Distrito de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, para analizar la transición de gobierno entre 2023 y 2024. Si bien la administración saliente (2020–2023) dejó avances significativos en políticas públicas sociales y obras estratégicas, también se evidenciaron limitaciones en la culminación de algunos proyectos de alto impacto.

Según Galeano Balaguera (2024), a febrero de ese año Santa Marta presentaba cinco obras inconclusas por un valor estimado de \$35.788 millones, heredadas de la administración anterior e incluso de gobiernos previos. Entre ellas destaca el proyecto de diseño y construcción de infraestructura para la Institución Educativa Taganga, iniciado en 2018 y actualmente suspendido desde hace casi tres años, lo que afecta directamente a los niños de la zona al no contar con instalaciones escolares operativas, pese a una inversión superior a los \$9.000 millones (Revista Semana, 2024).



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

A su vez, la misma fuente reporta otras obras de alto impacto comunitario que permanecen inconclusas, como los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) de Bonda y Ciudad Equidad. Estos proyectos, iniciados durante las administraciones de Caicedo, Rafael Martínez y Virna Johnson, registran una inversión cercana a los \$10.000 millones y un avance del 95 %, pero aún no han sido culminados, impidiendo el acceso de los menores a los servicios de atención integral.

Asimismo, la Mega biblioteca de la Institución Educativa San Pedro Alejandrino, entregada en 2022, ya presenta deterioro estructural, afectando a los 47.535 visitantes que ha recibido entre estudiantes y comunidad general (Rairán, 2024).

Finalmente, se suman otras obras suspendidas como el colector Bellavista, la Calle 30 y el proyecto de estabilización de la erosión costera en Playa Salguero. El retraso de esta última intervención agrava el proceso erosivo en las playas del sur de la ciudad, comprometiendo la actividad turística y poniendo en riesgo edificaciones residenciales de alto valor. Todo ello ocurrió sin que, según el actual alcalde Carlos Pinedo, se hubiese recibido información detallada sobre dichos proyectos durante el proceso de empalme (Urieles, 2024).

No obstante, el proceso de empalme reveló múltiples dificultades para transmitir la información oportuna y completa, generando un escenario de incertidumbre institucional y posibles retrocesos en logros previamente alcanzados (Barrera, 2024).



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

En este contexto, la planificación estratégica se reafirma como un factor crucial para la sostenibilidad de la gestión pública. La revisión de la continuidad de las políticas públicas formuladas en el Distrito permitirá generar aportes concretos a la administración municipal. Este análisis se articula con la meta institucional de implementar un observatorio social de políticas públicas, que alcanzó un 50 % de ejecución al cierre de 2023 y fue incluida nuevamente en el actual Plan de Desarrollo.

En consecuencia, esta investigación aspira a convertirse en un referente para las administraciones distritales y municipales del país, promoviendo procesos de empalme más rigurosos, transparentes y completos. Asimismo, constituye un insumo para los actores que participan en la formulación de políticas —fundaciones, ONG, gremios, partidos, sector público y privado, centros de investigación— al aportar elementos para fortalecer la gestión pública y promover un desarrollo eficiente y articulado. Experiencias como la transición entre las administraciones de Enrique Peñalosa (2016–2019) y Claudia López (2020–2023) en Bogotá confirman la importancia de este principio, pues, como señalan Ardila y Acevedo (2023), la falta de continuidad institucional afecta la gestión pública pese a la existencia de normas que la garantizan.

En síntesis, este estudio tiene el potencial de servir como modelo para analizar la efectividad de la planeación estratégica en otros municipios de Colombia. Al compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas en Santa Marta, la investigación no solo



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

contribuirá al fortalecimiento de la gestión pública local, sino también a la mejora de la gobernanza y la transparencia en el ámbito nacional. De igual manera, cobra pertinencia académica y práctica al demostrar cómo las debilidades en los procesos de transición pueden comprometer la calidad de la gestión pública, ofreciendo insumos valiosos para perfeccionar las prácticas de gobernabilidad en otros entes territoriales.

### **Delimitación del Caso**

#### **Unidad de análisis**

El caso se delimita al Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, específicamente al análisis de la planeación estratégica y la transición administrativa entre el gobierno 2020–2023 y el gobierno entrante en 2024.

#### **Justificación de la selección del caso**

Santa Marta representa un caso relevante y actual para el estudio de la sostenibilidad administrativa en contextos de cambio político. La ciudad ha experimentado varios

periodos de gobierno bajo diferentes orientaciones políticas, lo que ha generado tensiones alrededor de la continuidad de proyectos y políticas. La transición de 2023 a 2024 estuvo marcada por debates públicos, informes de empalme incompletos, obras inconclusas y desafíos en la implementación de políticas previamente formuladas, lo cual lo convierte en un caso ilustrativo sobre los riesgos que enfrenta la gestión pública cuando no se articulan adecuadamente los procesos de cambio gubernamental.



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la planeación estratégica y la continuidad de programas y políticas públicas del Distrito de Santa Marta durante el período de transición de gobierno 2023-2024, para determinar la sostenibilidad en la gestión.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar la ejecución de lo planificado estratégicamente en el distrito de Santa Marta en el período de gobierno 2020-2023.
- Examinar la continuidad en la planificación estratégica del período de gobierno 2024-2027 del distrito de Santa Marta relacionado con la gestión del gobierno saliente y el proceso de empalme.
- Identificar los mecanismos de planeación estratégica del distrito de Santa Marta para la continuidad de políticas públicas, planes y programas.

### **Metodología del Estudio de Caso**

Este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, con un diseño de caso instrumental y descriptivo-analítico. Se apoya en tres fases, la primera es la revisión documental del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023, el Informe de gestión de cierre de vigencia 2023, el Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027 y las actas de empalme entre los dos gobiernos. Como segunda fase, se llevó a cabo la recolección de información primaria

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios públicos del Distrito de Santa Marta, con el propósito de conocer sus percepciones sobre los niveles de continuidad o ruptura en la planeación institucional y en la gestión de programas y políticas públicas. En la tercera fase se realizó la triangulación de la información analizada en las dos fases primeras, con el fin de completar la investigación, encontrando contrastes o similitudes que permitieron interpretar las relaciones encontradas.

Para todas las fases desarrolladas, la investigación se soportó en las siguientes variables, definidas con el propósito de mantener la estructura y organización de los análisis efectuados:

*Tabla 1*

*Variables de investigación*

<b>Variables principales</b>	<b>Variables intermedias</b>
<b>Planeación Estratégica</b>	1. Continuidad de políticas públicas, planes y programas
	2. Seguimiento de la planeación estratégica
<b>Transición de gobierno</b>	1. Proceso de empalme

*Nota.* Las variables fueron definidas con base en los objetivos específicos y orientan el proceso de análisis cualitativo.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

A continuación, se describe el proceso metodológico para cada una de las fases mencionadas.

### **Primera Fase, Revisión Documental.**

Se presenta el listado de fuentes documentales revisadas y su respectiva relación con los objetivos específicos de la investigación. El análisis de la información se presenta en la sección de resultados.

*Tabla 2*

*Procedimiento de análisis documental*

<b>Objetivos</b>	<b>Variable y subvariable de investigación</b>	<b>Fuentes utilizadas</b>	<b>URL donde se encuentra la información</b>
1) Revisar la ejecución de lo planificado estratégicamente en el distrito de Santa Marta en el período de gobierno 2020-2023.	Variable: Planeación estratégica. Subvariable: Seguimiento de la planeación estratégica.	Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023. Informes de gestión de cierre de vigencia 2023.	<a href="https://www.santamarta.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica">https://www.santamarta.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica</a>
2) Examinar la continuidad en la planificación estratégica del período de gobierno 2024-2027 del distrito de Santa Marta relacionado con la gestión del gobierno saliente y el proceso de empalme.	Variable: Planeación estratégica. Subvariable: Continuidad de políticas públicas, planes y programas  Variable: Transición de gobierno.	Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027. Informe de gestión de cierre de vigencia 2023. Actas de empalme de cambio de gobierno.	

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

---

Subvariable:  
Proceso de  
empalme

---

*Nota.* Tabla de elaboración propia que describe las fases, objetivos y fuentes definidas para el análisis documental, en correspondencia con las variables y objetivos de la investigación.

### **Segunda Fase, Entrevistas.**

Como propósito inicial se pretendía entrevistar a funcionarios de las 20 dependencias del Distrito de Santa Marta. No obstante, el tamaño de la muestra —nueve

entrevistas semiestructuradas— se definió con base en los criterios del enfoque cualitativo y en el principio de saturación teórica, entendido como la etapa en la que la incorporación de nuevos participantes deja de aportar información sustancialmente diferente (Glaser & Strauss, 2017; Guest, Bunce & Johnson, 2006). Si bien la selección inicial respondió a consideraciones de acceso y representatividad institucional, durante el proceso analítico se observó que las categorías comenzaron a repetirse, lo que indica que la muestra resultó suficiente para los propósitos del estudio.

Las dependencias entrevistadas representan las áreas estratégicas del Distrito de Santa Marta vinculadas con la planeación, la gestión administrativa y la ejecución de políticas públicas, las cuales corresponden a macroprocesos del mapa institucional del Distrito, garantizando así la cobertura de las principales aristas de la gestión pública local y permitiendo obtener una visión integral del proceso de transición gubernamental.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Macroproceso Estratégico: 1) Secretaría de Planeación

- Macroproceso misional o de prestación de servicios: 2) Secretaría de Salud; 3) Secretaría de Cultura; 4) Secretaría de Promoción Social, Inclusión y Equidad; 5) Secretaría de Gobierno; 6) Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad; 7) Gerencia de Infraestructura.
- Macroproceso de Apoyo: 8) Secretaría General; 9) Dirección Jurídica.

Con esta selección se asegura la participación de una dependencia tan importante para la gestión estratégica de la entidad como lo es la Secretaría de Planeación y relevante para el caso de estudio puesto que una de las variables a analizar es la planeación estratégica, que si bien debe funcionar de manera transversal en toda la entidad, es la Secretaría de Planeación la dependencia que, por acercamiento a sus funciones, posee una gran participación en la definición de los instrumentos de medición y el seguimiento de la gestión de la administración a partir de los monitoreos definidos.

Por otro lado, las dependencias entrevistadas de los macroprocesos misionales, según el análisis documental que se efectuó previo a la consolidación de las entrevistas, presentan apuntes en implementación de políticas públicas importantes de analizar y contrastar en la fase de triangulación. Además de que se están abarcando sectores sensibles como la salud y la infraestructura, donde se evidenciaron grandes problemáticas de discontinuidad halladas en el planteamiento y contexto del problema de investigación,

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

como, por ejemplo, las obras inconclusas. Así mismo, la Secretaría de Cultura, aporta un componente importante en el plan de Desarrollo de la nueva administración, concentrada en la celebración de los 500 años de la ciudad. Por su parte, la Secretaría de Gobierno contempla acciones de participación ciudadana importantes para los procesos de transparencia institucional necesarios en los procesos de empalme y formulación del Plan de Desarrollo y, finalmente, la Secretaría de Desarrollo Económico, aporta su enfoque de desarrollo productivo y social, apuntando a programas que resultan de gran impacto para el desarrollo del territorio y el beneficio de los ciudadanos.

Por parte de los macroprocesos de apoyo, La Secretaría General aporta una visión importante al estudio, puesto que esta contempla dentro de sus funciones, la gestión contractual y financiera, aspectos también cuestionados en el distrito que han ocasionado discontinuidad en los proyectos y, por último, la Dirección Jurídica, aporta su visión de legalidad frente a la normatividad que debe regir a los procesos institucionales, entre ellos los de empalme.

A pesar de ello, se reconocen algunas limitaciones inherentes al diseño y al contexto del estudio. En primer lugar, como ocurre en todo proceso cualitativo sustentado en entrevistas, los resultados están sujetos tanto a la interpretación del investigador como a la subjetividad de los participantes, cuyas respuestas pueden verse influenciadas por su cargo, experiencia o afinidad con la administración saliente o entrante.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Finalmente, aunque el nivel de información obtenido permitió cumplir con los criterios del principio de saturación teórica, las limitaciones temporales derivadas de la agenda institucional y de los plazos académicos impidieron entrevistar al total de dependencias inicialmente contempladas. Esta situación restringió la posibilidad de ampliar la diversidad de perspectivas institucionales, aunque el corpus analizado resultó suficiente para identificar patrones de continuidad y ruptura en la gestión distrital, cumpliendo con los objetivos metodológicos planteados.

A continuación, se presenta la tabla 3 donde se muestran las preguntas del cuestionario asociadas con cada objetivo, variable y subvariable de investigación, lo cual se constituye como una guía metodológica para la posterior codificación de las respuestas dadas por cada funcionario entrevistado.

*Tabla 3*

*Entrevista semiestructurada*

<b>Objetivo específico de la investigación</b>	<b>Variable principal</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Pregunta del cuestionario</b>
2) Examinar la continuidad en la planificación estratégica del período de gobierno 2024-2027 del distrito de Santa Marta relacionado con la gestión del gobierno saliente y el proceso de empalme.	Planeación estratégica.	Continuidad de políticas públicas, planes y programas	1. ¿Considera que hubo continuidad de políticas públicas, planes y programas (2020-2023) durante la planeación del actual gobierno (2024-2027)? 2. ¿Qué factores han favorecido o dificultado la

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Objetivo específico de la investigación</b>	<b>Variable principal</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Pregunta del cuestionario</b>
3) Identificar los mecanismos de planeación estratégica del distrito de Santa Marta para la continuidad de políticas públicas, planes y programas.		Seguimiento de la planeación estratégica.	continuidad de dichos planes y programas? 3. ¿Qué mecanismos de planeación estratégica existen, desde su dependencia, para asegurar la continuidad de políticas públicas, planes y programas?
2) Examinar la continuidad en la planificación estratégica del período de gobierno 2024-2027 del distrito de Santa Marta relacionado con la gestión del gobierno saliente y el proceso de empalme.	Transición de gobierno	Proceso de empalme	de 4. ¿Cuál fue su experiencia durante el proceso de empalme entre administraciones? 5. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar los procesos de empalme y asegurar una mejor planeación estratégica futura?

*Nota.* Tabla de elaboración propia que muestra la correspondencia entre los objetivos específicos, las variables, subvariables y preguntas de la entrevista semiestructurada aplicadas en el estudio de caso.



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Las preguntas del cuestionario son cinco, número que facilita su aplicación a los entrevistados. Se definieron obedeciendo a las variables y subvariables de estudio con el fin de darle total cubrimiento al objetivo de la investigación. El formato de entrevista completo se adjunta como Anexo 1 a este documento.

Para el ejercicio del análisis de las entrevistas se utilizó el software Taguette, una herramienta digital de código abierto diseñada para apoyar investigaciones cualitativas mediante la codificación y categorización de textos. Este software permitió organizar y examinar las transcripciones, facilitando la identificación de patrones, conceptos recurrentes y relaciones significativas entre las respuestas de los participantes. A través de Taguette, se generaron 34 etiquetas que fueron asignadas a fragmentos de texto de las entrevistas que se consideraron relevantes; se efectuó una descripción de las etiquetas para comprender su significado y a partir de éstas, se determinó la codificación axial que generó seis categorías de análisis. Estas categorías posteriormente fueron relacionadas con las variables y subvariables de investigación. Se utilizó el archivo Excel exportado de Taguette y a partir de él, se construyó la tabla final que sirvió de herramienta para efectuar los análisis que se presentarán de manera condensada en la sección de resultados.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

De acuerdo con lo anterior, en la tabla 4 se listan las etiquetas, su descripción y su frecuencia encontrada en las citas textuales seleccionadas, según archivo de Excel exportado de Taguette.

*Tabla 4*

*Etiquetas, descripción y frecuencia*

<b>Ítem</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	10
2	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	7
3	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	7
4	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	7
5	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	6
6	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	5
7	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	5
8	Cambio de prioridades	La nueva agenda de gobierno se redefinió y desplazó o sustituyó anteriores programas.	4
9	Problemas de transparencia / interferencias externas	Irregularidades en la contratación o intromisión de actores externos	4
10	Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)	Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.	4
11	Capacitación / sensibilización de funcionarios	Preparar al personal entrante para usar sistemas, procesos y documentos y afinar las rutas para los procesos de entrega	3
12	Conservación de capital humano	Permanencia de funcionarios con experiencia para facilitar la continuidad de los procesos	3

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Ítem</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
13	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	3
14	Voluntad política	Decisión del nuevo mandatario para dar continuidad a los programas	3
15	Ausencia de planificación / lineamientos	No hubo documentos o lineamientos establecidos de la administración saliente que dificultaron la continuidad.	2
16	Comités de seguimiento con ciudadanía y entes de control	Existencia de espacios para evaluar la gestión saliente con la ciudadanía	2
17	Dependencia de terceros (contratistas, registros internos)	Necesidad de recurrir a archivos externos, internos o a contratistas para poder tener claridad de la información de la pasada administración	2
18	Despolitización del empalme	Que el empalme y transición de gobierno sean ejercicios técnicos y no bajo intereses políticos	2
19	Metas compartidas / políticas nacionales	Objetivos nacionales de largo plazo que obligan a la administración a la continuidad de programas	2
20	Participación ciudadana / presión social	Demandas de la ciudadanía que presionan la continuidad de programas	2
21	Problemas económicos / falta de recursos	Carencia de presupuesto provenientes de la anterior administración que dificulta la continuidad en los programas	2
22	Recursos asignados / planes estructurados	Proyectos que obligatoriamente deben seguir ejecutándose por contar con recursos asignados desde la anterior administración	2
23	Rotación de personal / cambios de directivos	Reemplazo de funcionarios clave para la gestión	2
24	Sistemas de información / memoria institucional	Plataformas digitales y archivos que centralizan datos y evidencias de gestión.	2
25	Ruptura total	Situaciones donde no hubo continuidad entre gobiernos y dejaron de hacerse programas, políticas o proyectos.	1
26	Bancos de proyectos	Registro de iniciativas estructuradas que facilita su ejecución posterior.	1

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Ítem</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
27	Empalmes cordiales / transparentes	Relaciones abiertas y respetuosas entre funcionarios salientes y entrantes	1
28	Entrega integral de información	Disposición de todos los documentos, soportes y archivos necesarios en el empalme.	1
29	Falta de colaboración de la administración saliente	Mínima o nula disposición del equipo del anterior gobierno para suministrar la información	1
30	Hoja de ruta a largo plazo	Proyectos estratégicos diseñados para garantizar continuidad más allá del periodo de gobierno.	1
31	Normativización de políticas	Formalización de programas mediante acuerdos o normas que aseguran su permanencia.	1
32	Política de ciudad / visión a largo plazo	Construcción de políticas públicas estables que trasciendan coyunturas electorales.	1
33	Reconstrucción de información posterior	Habilidad del nuevo equipo para reconstruir la información debido al ineficiente empalme	1
34	Revisión legal de proyectos	Verificación de la legalidad de los proyectos antes de su ejecución.	1

*Nota.* Tabla de elaboración propia construida a partir del análisis de las entrevistas en la herramienta Taguette (2025). Muestra las etiquetas identificadas, su descripción y la frecuencia de aparición en los testimonios de los funcionarios del Distrito de Santa Marta.

La tabla 4 presenta las 34 etiquetas definidas, su descripción y la cantidad de veces que fue encontrada dentro de las respuestas de los entrevistados, ordenadas de mayor a menor frecuencia. Una vez descritas las etiquetas, se procede a presentar en la tabla 5, las seis categorías de análisis que se establecieron posteriormente a la identificación de las etiquetas y la relación de ambas con las variables y subvariables de la investigación. Las categorías permiten agrupar varias etiquetas, por lo cual se facilita el análisis que posteriormente se presenta en la sección de resultados.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Tabla 5

*Variables, subvariables, categorías y etiquetas de las entrevistas*

Ítem	Categoría	Variable/Subvariable	Etiquetas
1	Continuidad de programas/proyectos	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Ausencia de planificación / lineamientos; Cambio de prioridades; Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria; Ruptura total
2	Factores que dificultan continuidad	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional; Falta de información / informes incompletos; Problemas de transparencia / interferencias externas; Problemas económicos / falta de recursos; Rotación de personal / cambios de directivos
3	Factores que favorecen continuidad	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Conservación de capital humano; Metas compartidas / políticas nacionales; Participación ciudadana / presión social; Recursos asignados / planes estructurados; Voluntad política
4	Mecanismos de seguimiento y control	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Banco de proyectos; Mesas de trabajo / comités interinstitucionales; Normativización de políticas Hoja de ruta a largo plazo; Mesas de trabajo / comités interinstitucionales; Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI; Revisión legal de proyectos; Sistemas de información / memoria institucional
5	Debilidades del proceso de empalme	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Dependencia de terceros (contratistas, registros internos); Falta de colaboración de la administración saliente; Información incompleta / dispersa; Reconstrucción de información posterior
6	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo); Capacitación / sensibilización de funcionarios; Comités de seguimiento con ciudadanía y entes de control; Despolitización del empalme; Empalmes cordiales / transparentes; Entes de control / acompañamiento externo; Entrega integral de información; Política de ciudad / visión a largo plazo; Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

*Nota.* Tabla de elaboración propia que presenta las categorías de análisis obtenidas a partir de la codificación axial de las entrevistas realizadas en Taguette (2025). Muestra la relación entre las variables, subvariables y etiquetas identificadas durante el proceso analítico.

En el aparte de resultados se presentará el análisis de las entrevistas guardando la estructura presentada en la tabla 5. Igualmente se adjunta como Anexo 2 de este documento, la tabla en Excel más amplia y detallada que contiene las dependencias y las citas textuales de las entrevistas, relacionándolas con las etiquetas, categorías y variables.

Como aspecto final de este aparte de explicación de la metodología empleada, es importante anotar que la tradición epistemológica que orienta este trabajo es interpretativa, en tanto busca comprender los significados, percepciones y experiencias que los actores institucionales atribuyen a los procesos de planeación estratégica y transición de gobierno. Este enfoque reconoce que la realidad administrativa no puede explicarse únicamente desde indicadores cuantitativos, sino que requiere el análisis del sentido que los funcionarios otorgan a sus prácticas, decisiones y contextos. La investigación se inscribe dentro de los estudios de gobernanza territorial, planificación pública y sostenibilidad institucional.

### **Tercera fase, Triangulación de la Revisión Documental y de las Entrevistas**

Con el ánimo de mostrar mayor fuerza en la interpretación de los resultados y disminuir los problemas de sesgo en el estudio de caso realizado, se incluyó dentro de la metodología la estrategia de triangulación para contrastar los resultados obtenidos en la revisión documental versus el análisis de las entrevistas. Igualmente, con esta actividad, no

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

solo se pretende validar los resultados, sino obtener una amplia comprensión de la realidad estudiada ya que como estrategia de investigación no está meramente orientada a la validación, sino que persigue una amplitud de comprensión. (Ester Betrián Villas\*, 2013).

Para el ejercicio se tendrán en cuenta las siguientes premisas y definiciones en el proceso de triangulación de los resultados de las dos fuentes, es decir de la revisión documental y de las entrevistas:

- **Convergente:** cuando documentos y entrevistas coinciden en el mismo hallazgo.
- **Divergente:** Cuando documentos y entrevistas dicen cosas distintas o incluso contradictorias.
- **Complementaria:** Cuando cada fuente aporta una parte distinta del panorama y juntas construyen una visión más completa.

## **Resultados**

Esta sección se dividirá en la presentación de los resultados por cada fase para una mejor comprensión de acuerdo con la estructura metodológica descrita previamente.

### **Resultados de la fase 1, revisión documental**

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

### **Resultado 1. Objetivo 1. Revisión de la ejecución de lo planificado estratégicamente en el período 2020–2023**

Se tomó el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 como insumo guía de la planificación estratégica institucional y se identificaron los tres aspectos relacionados en la variable intermedia a evaluar: políticas públicas y planes y programas contemplados en la planificación de ese período de gobierno. Se presenta la Tabla 6 donde se sintetiza la revisión de las Políticas públicas incluidas.

*Tabla 6*

*Identificación de políticas públicas en el Plan de Desarrollo de Santa Marta 2020-2023*

<b>Nombre de la Política Pública</b>	<b>Texto encontrado</b>	<b>Sector</b>	<b>Comentario</b>
<b>Política Pública de Discapacidad</b>	“...la creación y puesta en marcha de la política pública de discapacidad, con enfoque diferencial, de género, derechos humanos y territorial.”	Inclusión Social / Derechos Humanos.	Se plantea el desarrollo de una política pública específica con varios enfoques transversales. Es clara su intención de formulación y ejecución.
<b>Política Pública de Juventud</b>	“...la implementación de la política pública de juventud, que contemple acciones afirmativas, participación efectiva y acceso a oportunidades.”	Juventud / Participación Ciudadana.	Esta política busca garantizar la inclusión juvenil en decisiones públicas y su acceso a recursos sociales, lo cual puede vincularse con metas de desarrollo territorial.
<b>Política Pública de Equidad de Género</b>	“...la política pública de equidad de género e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres...”	Equidad de Género / Derechos Humanos.	Hace parte de un enfoque transversal del plan, clave para evaluar sostenibilidad y perspectiva de derechos.
<b>Política Pública de Atención a la Población LGBTI</b>	“...el diseño e implementación de una política pública para la	Diversidad Sexual / Inclusión.	Apunta a la protección de derechos de esta población, con potencial de evaluación en función del cumplimiento de

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Nombre de la Política Pública</b>	<b>Texto encontrado</b>	<b>Sector</b>	<b>Comentario</b>
	garantía de derechos de la población LGBTI.”		normativas nacionales e internacionales.
<b>Política Pública de Infancia y Adolescencia</b>	“...el fortalecimiento y ejecución de la política pública de infancia y adolescencia...”	Niñez / Protección Social.	Se menciona como política ya existente que será fortalecida, lo que permite evaluar continuidad entre gobiernos.
<b>Política Pública de Soberanía y Seguridad Alimentaria</b>	“...se busca formular e implementar la política pública de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional del Distrito.”	Seguridad Alimentaria / Desarrollo Social.	Busca garantizar el derecho a la alimentación, y se proyecta desde un enfoque de derechos humanos y equidad.
<b>Política Pública de Salud Mental</b>	“...formulación e implementación de la política pública de salud mental...”	Salud.	Se menciona como una necesidad prioritaria, articulada al enfoque de salud pública integral.
<b>Política Pública de Atención Integral a la Vejez</b>	“...política pública para la atención integral de las personas mayores...”	Envejecimiento / Protección Social.	Aborda derechos, inclusión, autonomía y servicios básicos para la población mayor.
<b>Política Pública de Cultura</b>	“...se plantea la construcción de la política pública de cultura...”	Cultura / Patrimonio.	Busca impulsar la participación cultural, el acceso a bienes simbólicos y el fortalecimiento de procesos comunitarios.
<b>Política Pública de Deporte, Recreación y Actividad Física</b>	“...la política pública de deporte, recreación y actividad física debe orientarse a garantizar el acceso equitativo...”	Deporte / Bienestar.	Apuesta por la democratización del deporte y la integración social a través de la actividad física.
<b>Política Pública de Desarrollo Económico</b>	“...el diseño de la política pública de desarrollo económico con enfoque territorial, inclusivo y sostenible.”	Desarrollo Económico / Empleo.	Articula crecimiento económico con equidad e inclusión. Apunta a fortalecer cadenas productivas y empleo.
<b>Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación</b>	“...la formulación de la política pública de ciencia, tecnología e innovación	Innovación / Tecnología / Educación.	Vincula el conocimiento con el desarrollo territorial, lo que puede ser un eje clave para sostenibilidad.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Nombre de la Política Pública</b>	<b>Texto encontrado</b>	<b>Sector</b>	<b>Comentario</b>
	para el desarrollo del Distrito.”		
<b>Política Pública de Turismo Sostenible</b>	“...formulación e implementación de una política pública de turismo sostenible.”	Turismo / Medio Ambiente.	Apuesta por un modelo turístico con equilibrio entre crecimiento económico, protección ambiental y beneficios sociales.

Nota. Tabla de elaboración propia con información tomada del Plan de Desarrollo Distrital 2020–2023, “Santa Marta, Corazón del Cambio” (Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2020).

Según la información contenida en la tabla 6, se puede establecer que se identificaron trece (13) políticas públicas mencionadas a lo largo del documento Plan de Desarrollo 2020 - 2023 "Santa Marta corazón del cambio", distribuidas en diversos sectores estratégicos. Esta identificación permite evidenciar el grado de articulación entre la planeación estratégica y la gestión pública orientada por resultados.

De acuerdo con Mintzberg (1994), la planeación estratégica en el sector público no se limita a definir objetivos o metas, sino que debe garantizar la coherencia entre las acciones planificadas y los instrumentos de política que las materializan. En este sentido, el reconocimiento de trece políticas públicas en distintos sectores demuestra que la administración distrital buscó consolidar un marco de acción integral que respondiera a múltiples dimensiones del desarrollo territorial, abarcando ámbitos sociales, económicos, culturales y ambientales.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Una vez identificadas las políticas públicas, se evaluó el cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital 2020–2023, en lo relacionado con lo establecido para cada una de las políticas. Para complementar el análisis, se revisaron las actividades, acciones o programas que desarrolló la administración en relación con el sector o población que beneficia cada política identificada, aunque sean acciones aisladas a la implementación de la política en sí. El insumo fue el informe de gestión 2023, que reúne el resultado final de la administración durante sus cuatro años de gobierno y que hace seguimiento a las metas formuladas en el plan de acción. Los resultados de la revisión se presentan en la tabla 7.

*Tabla 7*

*Revisión de la gestión 2020-2023 a partir del informe de cierre de período de gobierno (2023)*

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
<b>Discapacidad</b>	Actualizar e implementar la política pública que incorpore el plan de acción para el goce efectivo de los derechos fundamentales de las personas con discapacidad 2013-2025, y construir el plan de acción de la política.	<b>Reportó un 50% de alcance de la meta.</b>	-Programa de atención integral a las Personas en Condición de Discapacidad implementado. Reporta 95%. -Programa de RBC Distrital para la población de Discapacidad implementado. 100% -Plan de modernización tecnológica para la inclusión de personas con discapacidad en instituciones educativas desarrollado. 100% <b>-Centro de atención integral en salud y rehabilitación para personas con discapacidad, dotado y en funcionamiento. 50%</b>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
			<p>-18 personas con discapacidad vinculadas laboralmente en la Alcaldía Distrital. 100%</p> <p>-Programa de fortalecimiento de la formalidad y sostenibilidad a través de proyectos productivos, de organizaciones de personas con discapacidad; diseñado e implementado. 100%</p> <p>-Plan de promoción y garantía de capacidad jurídica para las personas con discapacidad en las dependencias de la alcaldía, articulado con los entes de control (Defensoría del pueblo, procuraduría, contraloría y casa de justicia) diseñado e implementado. 100%</p> <p>-450 Personas con discapacidad inscritas en actividades y eventos deportivos en el cuatrienio. 90%</p> <p><b>-750 Personas con Discapacidad inscritos en actividades recreativas en el cuatrienio. 55%</b></p>
<b>Juventud</b>	Actualizar e implementar una política pública de juventud	<b>Reportó un 50% de alcance de la meta.</b>	<p>-3 Consejos locales de juventud en funcionamiento. 100%</p> <p>-3 Casa de la juventud en funcionamiento. 40%</p> <p>-Programa de fortalecimiento para las plataformas de juventud del Distrito creado e implementado. 100%</p> <p><b>-3 Plataformas locales de la juventud en funcionamiento. 25%</b></p> <p>-Sistema Nacional de Información sobre juventudes fortalecido. 100%</p> <p>Semana nacional de las Juventudes conmemorada. 100%</p> <p>-Asociaciones de pequeños productores con enfoque en juventud</p>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
			y género que son apoyadas para el acceso a la tierra, recursos económicos, e infraestructura. 100% -Emprendimientos con enfoque de juventud y género para incentivar la innovación en turismo y comercio que aporten a la generación de empleo impulsados. 100%
<b>Equidad de Género</b>	Actualizar e implementar una política Pública que garantice la equidad de género que permita el fortalecimiento productivo y autonomía financiera de las mujeres en el Distrito de Santa Marta.	Política pública implementada en un 100%	-Casa para la atención a la mujer en funcionamiento. 100% -Casa refugio para la atención a mujeres víctimas del maltrato en funcionamiento. 100% -Ruta de atención integral para víctimas de violencias de género en el Distrito creada e implementada. 100% Programa para prevenir cualquier hecho de violencia de género diseñado. 100%
<b>Población LGBTI</b>	Actualizar e implementar la política pública para la garantía plena de los derechos de lesbianas, homosexuales, bisexuales, transgeneristas e intersexuales (LGBTI)	<b>Reportó un 50% de alcance de la meta.</b>	-Personas LGBTI que reciben orientación jurídica y psicosocial. 100% -Grupos y colectivos LGBTI + fortalecidos para ejercicio de sus derechos. 100%
<b>Infancia y Adolescencia</b>	No se incluye la política como tal en las metas, ni ejecución específica de la misma.		-Pacto de atención integral y ESCNNA primera infancia, infancia y adolescencia implementado. 80% -Estrategias de participación de primera infancia, infancia y adolescencia implementadas. 100% -Estrategia de Seguridad para protección de la infancia y

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
			adolescencia y zonas escolares ejecutada. 100%
<b>Salud Mental</b>	El plan de desarrollo menciona la implementación de la política de salud mental, pero no fue incluido como meta en la planificación del cuatrienio (plan de acción) 2020-2023		-No se encontraron programas ni actividades orientadas a la salud mental.
<b>Soberanía y Seguridad Alimentaria</b>	El plan de desarrollo menciona la formulación e implementación de la política de Soberanía y Seguridad Alimentaria, pero no fue incluida como meta en la planificación del cuatrienio (plan de acción) 2020-2023		-Se incluye el programa <b>Lucha Frontal Contra la Desnutrición.</b>  -Apoyar a 400 familias para que se beneficien del programa de seguridad alimentaria. 100% A través de la Sec. de Desarrollo Económico.
<b>Adulto Mayor</b>	Actualizar e implementar la política pública de envejecimiento y vejez	<b>Reportó un 50% de alcance de la meta.</b>	-3.600 adultos mayores beneficiados de la <b>estrategia Amigos de la Vejez. 100%</b> -Adultos Mayores inscritos en actividades recreativas en el cuatrienio. 70%
<b>Cultura</b>	Crear una Política Pública de Cultura Distrital	<b>Reportó un 20% de alcance de la meta.</b>	Sólo se reportan los programas y actividades no ejecutados totalmente, ya que está Secretaría abarca un gran número de metas a las que les dio total cumplimiento. -Adecuar y dotar 2 infraestructuras culturales. 20% -Profesionalizar a 20 artistas y cultores durante el cuatrienio. 50%

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
			-Formular un proyecto para la creación de la Corporación que coordine los eventos y festivales culturales. 20%
<b>Deporte y Actividad Física</b>	El plan de desarrollo menciona la política pública de deporte, recreación y actividad física pero no se encuentra asociada a ninguna meta en la planificación del cuatrienio (plan de acción) 2020-2023		-Se puede mencionar el programa Deporte, Calidad de Vida y Oportunidades. Que hace parte de la línea estratégica CAMBIO CON OPORTUNIDADES EN EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
<b>Desarrollo Económico</b>	Formular y poner en marcha una política pública de innovación y emprendimiento	Política pública implementada en un 100%	Sólo se reportan los programas y actividades no ejecutados totalmente, ya que está Secretaría abarca un gran número de metas a las que les dio total cumplimiento. -Inscribir 1.900 registros de usuarios en el servicio público de extensión agropecuaria, con la respectiva clasificación del productor. 70% -Incrementar en 2 el nivel de clasificación a 1000 pequeños productores del registro de usuarios de extensión agropecuaria RUEA. 10% -Incrementar en 3 el nivel de clasificación a 150 pequeños productores del registro de usuarios de extensión agropecuaria RUEA. 20% -Impulsar la creación de un Parque Científicos, Tecnológicos y de Innovación Agropecuarios (PCTIA). 30%

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Política Pública mencionada en Plan de Desarrollo 2020-2023</b>	<b>Meta incluida en el plan de acción</b>	<b>Logro a cierre de período de Gobierno (2023)</b>	<b>Otras acciones o programas identificados a partir del campo de acción de la política.</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar un programa de empleabilidad con el sector de construcción. 80%</li> <li>-Crear 20 cooperativas de productores, a nivel rural y urbano con microempresarios de diferentes sectores. 10%</li> <li>-Implementar unos clústeres de sectores productivos en el Distrito de Santa Marta. 50%</li> <li>-Establecer 20 alianzas productivas que fomentan la producción y comercialización. 80%</li> </ul>
<b>Ciencia, Tecnología e Innovación</b>	No se incluye la política pública, pero dentro de las metas sí se incluye la formulación de un plan.		Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Santa Marta formulado. 100%
<b>Turismo Sostenible</b>	No se encontró política ni metas diferentes asociadas al turismo sostenible.		
<b>Observatorio de Políticas Públicas</b>	Implementar un observatorio social de políticas públicas. La meta se concibe para complementar el ejercicio de seguimiento a la formulación, implementación y sostenibilidad de las políticas públicas del Distrito.	<b>Reportó un 50% de alcance de la meta.</b>	



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

*Nota.* Tabla de elaboración propia con información tomada del Informe de Gestión 2023. Plan de Desarrollo Distrital “Santa Marta, Corazón del Cambio” 2020–2023 (Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2023). Disponible en [https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_vigencia\\_2023.pdf](https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_vigencia_2023.pdf)

Según la información presentada en la Tabla 7, se observa que de las trece (13) políticas públicas mencionadas en el Plan de Desarrollo Distrital 2020–2023, únicamente dos —la Política Pública de Equidad de Género y la Política Pública de Innovación y Emprendimiento— lograron su formulación e implementación completa (100%), con avances verificables en los programas y acciones del sector. Por su parte, cuatro (4) políticas —Discapacidad, Juventud, LGBTI+ y Adulto Mayor— alcanzaron un 50% de cumplimiento, aunque los documentos revisados no detallan los criterios ni la naturaleza de dicho porcentaje. En contraste, la Política Pública de Cultura reportó un cumplimiento del 20%, asociado principalmente a las fases iniciales de formulación.

Esta situación permite identificar que la planeación estratégica del gobierno saliente presentó limitaciones en la implementación y seguimiento de las políticas públicas, sugiriendo que fue concebida más como una herramienta administrativa que como un fin de generar cambios y lograr objetivos. En términos teóricos, esta situación contrasta lo planteado por Peters (2000) y Rhodes (1996), quienes sostienen que la gobernanza moderna exige superar la visión jerárquica y sectorial del Estado, transitando hacia modelos colaborativos en los que la planeación estratégica se consolide como un mecanismo relacional, articulador de actores y coherente con las demandas sociales.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Lo anterior evidencia que los mecanismos de seguimiento a la gestión administrativa, particularmente en lo relacionado con el monitoreo de metas institucionales, resultan poco eficaces, dado que no se observa una aplicación sistemática de indicadores de desempeño orientados a fortalecer la gestión pública. Según el ILPES/CEPAL (2009), los indicadores constituyen herramientas esenciales para mejorar la economía, eficacia, eficiencia y calidad de la administración pública; optimizar los procesos de decisión presupuestaria mediante la asignación de recursos basada en resultados; y fortalecer los mecanismos de control y rendición de cuentas. La ausencia de estos instrumentos impide establecer una trazabilidad que garantice la continuidad administrativa, principio fundamental para la sostenibilidad y la transparencia de la gestión pública.

Continuando con el análisis de la tabla, se tiene que las 6 políticas públicas restantes, que fueron mencionadas en el Plan de Desarrollo, no se incluyeron como metas específicas en el plan de acción. 5 de ellas, las de Turismo Sostenible; Ciencia, Tecnología e Innovación; Soberanía y Seguridad Alimentaria; Salud Mental, y Deporte y Actividad Física, fueron planteadas en el Plan de Desarrollo bajo la necesidad de ser formuladas e implementadas, mientras que la de Infancia y Adolescencia se presenta como ya existente y que requiere seguimiento en su ejecución. Lo anterior denota una ruptura dentro del mismo proceso de planificación estratégica de la administración de ese período (2020-2023) al no incluir metas específicas para las demandas sociales que se incluyen en el Plan de



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Desarrollo, el cual se considera como la hoja de ruta para la formulación del plan de acción y demás acciones que se ejecuten durante el cuatrienio del gobierno de turno.

Finalmente, es importante mencionar que en este análisis se incluyó la meta de implementación del observatorio de políticas públicas, que alcanzó un avance del 50% al final del período de gobierno, sin especificar también a cuáles acciones obedece ese porcentaje de cumplimiento. La puesta en marcha de este observatorio permitiría que no existieran las rupturas dentro de la misma planeación evidenciadas en este análisis, ni tampoco el olvido de políticas públicas que han sido implementadas en períodos anteriores, pero que no continúan siendo ejecutadas de manera continua, tal como el caso de la política de infancia y adolescencia antes mencionada.

## **Resultado 2. Objetivo 2. Análisis de la planificación estratégica del período 2024–2027 en relación con la gestión 2020–2023 y el proceso de empalme. (Revisión documental)**

Para identificar la continuidad entre ambos gobiernos, es necesario hacer la comparación de la gestión del gobierno saliente, lo cual se desarrolló en el resultado 1, versus la planeación del gobierno entrante, para verificar qué tantas metas incumplidas o cuáles programas fueron incluidos en la nueva administración. Igualmente se propuso revisar cómo fue el proceso de empalme, como actividad garante de una continuidad

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

efectiva. En este orden, se aplicó una revisión documental estructurada que integró tres fuentes clave: (i) el Informe de Gestión 2023, que representa el cierre de la administración saliente; (ii) las dos actas del proceso de empalme, realizadas entre los gobiernos saliente y entrante en diciembre 11 y 26 de 2023; y (iii) el nuevo Plan de Desarrollo Distrital 2024–2027 “Santa Marta 500+”.

Los resultados del análisis se presentan en la tabla 8

*Tabla 8*

*Revisión documental continuidad*

<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
<b>Análisis del informe de gestión 2023 (Cierre de gobierno anterior) respecto al estado final de la gestión de ese período.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hubo avances en salud y educación.</li> <li>-Existieron limitaciones en la trazabilidad de indicadores, lo que dificultó la evaluación integral del cierre administrativo, relacionado con la no especificación de las metas que no se cumplieron en un 100%.</li> <li>-Se logró la formulación e implementación en un 100% de las Políticas públicas de Equidad de Género e Innovación y Emprendimiento.</li> <li>-No se logró el cumplimiento total de la Formulación e implementación de las Políticas Públicas de Discapacidad, Adulto Mayor, Juventud, LGBTI+ y Cultura.</li> <li>- Quedaron sin formulación de metas para su implementación las políticas públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación; Soberanía y Seguridad Alimentaria; Salud Mental, y Deporte y Actividad Física.</li> <li>-Quedó sin rasgo de ejecución la Política Pública de Infancia y Adolescencia cuando se mencionó que sería fortalecida.</li> <li>- Las casas de Juventud ni las plataformas locales de juventud quedaron en funcionamiento.</li> <li>-No se incluyó la totalidad planeada de adultos mayores en actividades recreativas.</li> </ul>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
	<p>-Metas de cultura en bajo porcentaje de cumplimiento: Adecuar y dotar 2 infraestructuras culturales, Profesionalizar a 20 artistas y cultores y Formular un proyecto para la creación de la Corporación que coordine los eventos y festivales culturales.</p> <p>-Programas de Desarrollo Económico sin total cumplimiento (Tabla 7)</p> <p>-Se logró constituir el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación. Al ser un Plan merece la implementación en la siguiente administración.</p>
<b>Análisis del Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027 para verificar la inclusión de los asuntos pendientes y determinar la continuidad del gobierno.</b>	<p>-Se retoman metas y programas incumplidos del periodo 2020–2023, como Titulación de Predios, Plan de Ordenamiento Territorial POT. Vinculación de personas con discapacidad en eventos deportivos-recreativos. Profesionalización de artistas y cultores. Adecuación de infraestructuras culturales. Casa de la Juventud.</p> <p>-Se identifican indicadores de continuidad como: % de cumplimiento del anterior plan.</p> <p>-Se observan programas con continuidad reformulada <b>en salud, educación, Empleo y Emprendimiento, Infraestructura y Ordenamiento Territorial.</b></p> <p><b>-Se volvieron a incluir las metas inconclusas de políticas públicas de: Cultura.</b></p> <p>-Bajo la meta de “Elaboración de las políticas públicas poblacionales del distrito de Santa Marta”, se incluyen las políticas inconclusas de: Discapacidad, Juventud, LGBTIQ+, Infancia y Adolescencia, Adulto Mayor.</p> <p>-programas que <b>no continúan:</b> <b>Observatorio de Políticas Públicas</b> no se reactivó ni aparece en el nuevo plan. <b>Fortalecimiento comunitario barrial y apoyo a medios comunitarios</b> fueron excluidos.</p> <p>-No se mencionaron las políticas públicas de Salud mental; Soberanía y Seguridad Alimentaria; Deporte y Actividad Física, y de Ciencia, Tecnología e Innovación.</p> <p>-Se incluyeron metas para fortalecer las políticas públicas que lograron implementarse en el gobierno anterior: Mujer y Equidad de Género.</p>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluyó el fortalecimiento de la política pública de innovación y emprendimiento, perdiéndola de vista en este nuevo período de gobierno.</li> <li>-Si bien no se incluye el tema del turismo sostenible bajo la creación de una política pública. En este período de Gobierno sí se establecen metas claras para la temática de Turismo sostenible, inclusive y diverso.</li> <li>-Se transforma la visión de la política de innovación y emprendimiento que no se menciona, hacia líneas estratégicas de política de desarrollo productivo moderna con enfoque territorial y Formalización como punto de llegada hacia una política de inclusión productiva.</li> <li>- No se diseñaron actividades ni se volvió a mencionar el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación diseñado en el anterior período.</li> </ul>
<b>Análisis del proceso de empalme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las actas de empalme revisadas reflejan un proceso formal, pero con deficiencias en la entrega de información estratégica, especialmente en temas de cumplimiento de metas e indicadores.</li> <li>-El equipo de empalme del gobierno entrante presentó no conformidades por falta de información.</li> <li>-Esto obligó a que parte de la información fuera consultada mediante informes de gestión individuales, lo cual limitó el proceso de transición y afectó la trazabilidad administrativa.</li> </ul>

*Nota.* Tabla de elaboración propia con información tomada del Informe de Gestión 2023. (Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2023), de las Actas de Empalme 2023–2024 y del Plan de Desarrollo Distrital 2024–2027 “Santa Marta 500+” (Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2024).

La información presentada en la tabla 8, permite analizar aspectos importantes sobre la transición de gobierno que se observaron en apenas esta primera fase de revisión documental. Uno de estos es que todas las políticas públicas que estuvieron claramente definidas como metas del plan de acción, con su respectivo indicador y que no se lograron ejecutar al 100% en el período 2020-2023, fueron incluidas nuevamente en la planeación



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

del gobierno 2024-2027. En contraste, las políticas sin trazabilidad o con información incompleta quedaron relegadas o reformuladas desde cero.

Esta relación entre planeación estratégica y continuidad institucional se explica a partir de lo planteado por Wilson (2018), quien define las políticas públicas como el conjunto de instrumentos, herramientas y decisiones orientadas a garantizar el bienestar colectivo. Desde esta perspectiva, su continuidad refleja la capacidad del Estado para sostener intervenciones coherentes a lo largo del tiempo. Autores como Oszlak y O'Donnell (1981) complementan esta visión al afirmar que las políticas públicas representan la forma concreta en que el Estado interviene ante una problemática social; por tanto, la interrupción de estas acciones revela debilidades en la capacidad estatal y en la institucionalización de las decisiones gubernamentales.

En el caso de Santa Marta, la continuidad observada en algunas políticas —como la de Equidad de Género, que alcanzó un 100% de implementación y fue retomada en el nuevo plan con un enfoque de fortalecimiento territorial— evidencia una gestión alineada con los postulados de la OCDE (2014), que señala la importancia de una planeación estratégica ágil, sustentada en una visión compartida entre actores públicos, privados y sociales. No obstante, la reformulación desde cero de políticas como Cultura, Juventud, Discapacidad, LGBTIQ+, Infancia y Adolescencia o Adulto Mayor, a pesar de haber tenido avances previos, refleja la falta de esa agilidad estratégica, así como de una gestión del



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

conocimiento institucionalizada que garantice la continuidad más allá del horizonte cuatrienal.

Así también se observa que las políticas públicas que fueron mencionadas en el Plan de Desarrollo anterior y no incluidas en el plan de acción de ese mismo período, se perdieron completamente de vista en la formulación como política pública de las metas del gobierno entrante. Tales son: Salud Mental, Soberanía y Seguridad Alimentaria, Deporte y Actividad Física, Ciencia, tecnología e Innovación. A excepción de la temática de Turismo Sostenible, que, si bien no se planteó la creación de la política pública, sí se incluyeron acciones más contundentes para la preparación del Distrito hacia la formulación de la política. Por otro lado, la Política de Innovación y Emprendimiento que logró ser formulada en el período anterior, no fue incluida para seguimiento o fortalecimiento en el nuevo período. De allí se reitera la importancia del observatorio de políticas públicas para que este tipo de gestiones no se pierdan y no sean olvidadas en el tiempo y para que aquellas temáticas que son abordadas como preparación para una futura política, también guarden su continuidad hasta llegar a la formulación, implementación, ejecución y seguimiento de esta.

También se observa que gran cantidad de programas fueron retomados, así como las metas de actividades que no se cumplieron al 100% y otras que se siguen manteniendo en el tiempo, como es el caso de las casas de juventud, adulto mayor y Mujer, los programas de cultura, de Desarrollo Económico, entre otros. En términos generales se observa una



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

continuidad entre las metas de ambos gobiernos, hubo algunas que se plantearon nuevas y otros aspectos que entraron fortalecidos como por ejemplo el turismo sostenible, la visión de desarrollo productivo moderno con enfoque territorial y la Formalización como punto de llegada hacia una política de inclusión productiva, aunque esta visión puede haber hecho perder de vista la política de innovación y emprendimiento ya formulada.

Como segundo aspecto de la revisión documental, el análisis de las actas de empalme refuerza esta lectura crítica. Aunque el proceso se cumplió formalmente, se observaron deficiencias en la entrega de información estratégica y ausencia de anexos publicados, lo que generó no conformidades por parte del equipo entrante. Según las guías para los procesos de transición de gobiernos territoriales del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Función Pública (2019), el empalme debe garantizar una transferencia efectiva, transparente y verificable de la gestión, permitiendo que las nuevas administraciones partan de información precisa y actualizada. Sin embargo, la realidad evidenció un proceso de empalme más administrativo que estratégico, lo cual debilitó la trazabilidad institucional y afectó la formulación del nuevo plan de desarrollo.

A través de la revisión de la primera acta de empalme, del 14 de diciembre de 2023, se evidencia el especial énfasis que hace la administración saliente respecto al proceso de titulación de predios, al ser un programa no cumplido en su totalidad. Se explicó a grandes rasgos el sistema SIGOB, cómo se alimenta y cómo se hace el seguimiento al plan de



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

acción a través de él. Se explica cómo funciona el Sisbén. El Gobierno entrante solicitó revisión del plan de desarrollo, ya que en la página se evidenció el cumplimiento en un 25%. No obstante, el gobierno saliente se rehúsa a hacerlo argumentando que no es el espacio para esta explicación, simplemente para hacer entrega de la gestión y los pendientes. Debido a esto, se programa una nueva reunión para revisar en el SIGOB el estado de avance de las metas.

En la segunda acta de empalme, del 26 de diciembre de 2023, se resalta especialmente que hubo información faltante generando no conformidades por parte de la administración entrante, por lo tanto, se dejó claridad de la información que fue entregada, y de aquella no entregada, dejando un documento anexo al acta, titulado “Documentos pendientes por entregar empalme”, el cual no se encontró publicado en la página.

En suma, el análisis documental evidencia que la continuidad de la planeación estratégica en el Distrito de Santa Marta depende de la institucionalización de prácticas efectivas de seguimiento y empalme. Esta situación se comprende con mayor profundidad desde el enfoque de la gobernanza pública, que ofrece un marco teórico para interpretar la relación entre coordinación interinstitucional, participación ciudadana y sostenibilidad de las políticas públicas.

Peters y Pierre (2000) sostienen que la gobernanza pública moderna requiere mecanismos de coordinación intergubernamental capaces de asegurar la coherencia de las

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

políticas y la sostenibilidad institucional frente a los cambios políticos. Por su parte, Kliksberg (2001) enfatiza que la eficacia estatal depende de la creación de alianzas estratégicas y mecanismos participativos que fortalezcan la transparencia y el control ciudadano, mientras que Mayntz (2001) advierte que la gobernanza efectiva se basa en instituciones flexibles y estructuras cooperativas, orientadas al aprendizaje organizacional y a la continuidad de las políticas públicas.

## **Fase 2. Análisis de Entrevistas**

A partir de las entrevistas, se pretende responder los objetivos 2 y 3 de la investigación. Por lo tanto, para no perder la correlación del orden de los resultados con los objetivos específicos, se numerarán en este aparte los Resultados 2 y 3.

***Resultado 2. Objetivo 2. Examinar la continuidad en la planificación estratégica del período de gobierno 2024-2027 del distrito de Santa Marta relacionado con la gestión del gobierno saliente y el proceso de empalme.***

Este objetivo se asocia con la variable Planeación Estratégica y la subvariable Continuidad de políticas públicas, planes y programas, relacionadas con las preguntas 1 y 2 del cuestionario.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Así mismo se examina lo relacionado con el proceso de empalme, que corresponde a la variable Transición de Gobierno, subvariable proceso de empalme, analizadas con las respuestas de las preguntas 4 y 5 del cuestionario.

Las categorías y etiquetas planteadas para cada variable a desarrollar en este objetivo se relacionan a continuación:

**Tabla 9**

*Categorías y Etiquetas Objetivo 2*

<b>Ítem</b>	<b>Variable/Subvariable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Etiquetas</b>
1	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Ausencia de planificación / lineamientos; Cambio de prioridades; Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria; Ruptura total
2	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional; Falta de información / informes incompletos; Problemas de transparencia / interferencias externas; Problemas económicos / falta de recursos; Rotación de personal / cambios de directivos
3	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Conservación de capital humano; Metas compartidas / políticas nacionales; Participación ciudadana / presión social; Recursos asignados / planes estructurados; Voluntad política
4	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Dependencia de terceros (contratistas, registros internos); Falta de colaboración de la administración saliente; Información incompleta / dispersa; Reconstrucción de información posterior
5	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo); Capacitación / sensibilización de funcionarios; Comités de seguimiento con ciudadanía y entes de control; Despolitización del empalme;

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Ítem	Variable/Subvariable	Categoría	Etiquetas
			Empalmes cordiales / transparentes; Entes de control / acompañamiento externo; Entrega integral de información; Política de ciudad / visión a largo plazo; Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)

*Nota.* Tabla de elaboración propia construida a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas en el marco del estudio, utilizando la herramienta Taguette (2025).

### **Categoría Continuidad de programas/proyectos**

La categoría Continuidad de programas/proyectos recoge las percepciones de los entrevistados frente a si dentro de la transición de un gobierno a otro se detectó ruptura o continuidad de la visión que traía la anterior administración. Lo anterior se fundamenta en lo afirmado por un participante al mencionar que “considero que no existió continuidad de políticas públicas”. Estos casos de no continuidad fueron atribuidos por los entrevistados a aspectos como ausencia de planificación y lineamientos o cambio de prioridades, justificado en afirmaciones como “la administración anterior no dejó ni entregó nada planificado” o “...a muchos de los programas no se les dio continuidad porque el gobierno anterior no entregó lineamientos claros”. Se fortalece en este momento, la necesidad de que los procesos de gestión administrativa siempre estén respaldados por documentos de calidad bien elaborados y almacenados bajo las normas de gestión documental que permitan su conservación, preservando de esta manera la memoria institucional.

Sin embargo, hay otro grupo representativo de funcionarios que consideran una continuidad parcial, al afirmar que “sí, hay continuidad en grandes temas como la



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

preparación para los 500 años...”, “algunos programas... continuaron su ejecución, especialmente aquellos con financiación...” y “se evidenció una continuidad parcial en programas de salud pública...”. Un aspecto importante para resaltar es que puede darse el caso de programas financiados a vigencias futuras o proyectos de regalías que deben continuar de manera obligatoria en la nueva administración, por lo que se hace indispensable tener debidamente documentados todos estos procesos para que la continuidad se genere de la mejor manera, sin traumatismos.

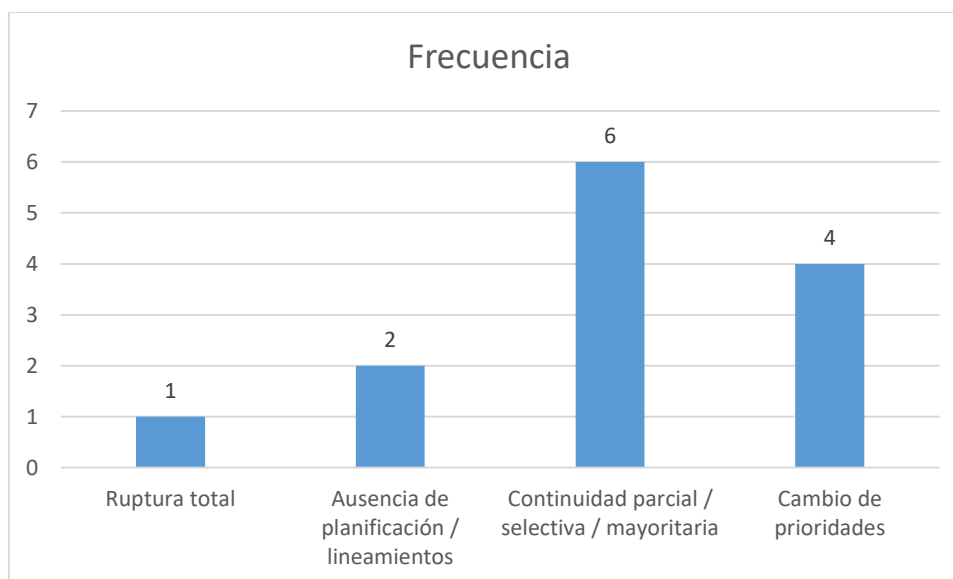
Por otro lado, la no continuidad también fue atribuida a aspectos como cambios de prioridades, donde los entrevistados manifiestan ideas como “...el gobierno actual está poniendo un énfasis renovado...”, “...ahora se priorizan temas más urgentes como el agua, la seguridad y la equidad...” o “...hubo una marcada intención de implementar una nueva hoja de ruta...”. Si bien cada mandatario tiene un Plan de Gobierno distinto, que se fundamenta en su apuesta para la ciudadanía que lo eligió, es recomendable no alejarse mucho de aquellos programas que generaron éxito en pasadas administraciones y que demuestran la satisfacción de necesidades sociales, ni tampoco de aquellas acciones que quedaron inconclusas. De igual manera también resulta admisible que dependiendo de la urgencia de los territorios, puedan variar las prioridades, lo cual trae consigo cambios que puedan afectar la continuidad de planes y programas dados en anteriores administraciones.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

En resumen, se presenta la figura 1 que muestra la frecuencia de las respuestas según las etiquetas asignadas.

**Figura 1**

*Frecuencia respuestas categoría continuidad de programas/proyectos*



En la figura 1 se observa que trece respuestas fueron asociadas a esta categoría, de las cuales seis (la mayoría) consideró que hubo una continuidad parcial, selectiva o mayoritaria. Es decir que no fue del todo cambiante la nueva administración. En caso contrario, es decir quienes no piensan que hubiese continuidad, 4 respuestas (la mayoría) apunta a que la no continuidad pudo haberse presentado debido a cambio de prioridades del nuevo mandatario.

### **Categoría Factores que dificultan continuidad**

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Una vez asimilado que puede existir una discontinuidad entre dos períodos de gobierno, esta categoría pretende establecer los factores que dificultan la continuidad. En la entrevista aplicada, los participantes manifestaron aquellos factores que provocan o no favorecen la continuidad necesaria. Entre estos aspectos se encuentran la ausencia de una hoja de ruta amparada bajo la estructura organizacional, al respecto los entrevistados afirmaron “no hubo una hoja de ruta definida con respecto a planes maestros...”, lo cual hace referencia a las obras, aspecto que efectivamente fue cuestionado en la ciudad luego del cambio de administración. Así mismo, existen respuestas como “no se dejó una estructura clara para dar continuidad” y “no se desarrolló un empalme riguroso”. Se evidencia entonces la necesidad que tiene el distrito de Santa Marta de establecer lineamientos claros y definidos para que la continuidad no se vea afectada en el ejercicio de las transiciones de gobierno.

Otro aspecto que guarda relación con el anterior es la falta de información o la entrega de informes incompletos durante el proceso. Fundamentado en expresiones como “el principal de los obstáculos fue la falta de informes...”, “...no recibí de manera formal información de los procesos que se encontraba desarrollando la administración anterior...”, “la ausencia de archivos, físicos o digitales...”, estas expresiones invitan a reflexionar si en el distrito de Santa Marta no hay procedimientos claros o si los funcionarios salientes escogen no ser transparentes en su deber de efectuar procesos de entrega serios y rigurosos.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dentro de esta categoría también se analizaron las etiquetas Rotación de personal / cambios de directivos, donde se puede resaltar la opinión de que “la alta rotación de personal ha dificultado la continuidad...”; sin embargo, es de anotar que es normal que se dé rotación de personal en los cambios de administración porque en la práctica, la mayoría de los funcionarios de confianza de los mandatarios de turno son contratistas o en provisionalidad, lo que hace casi imposible mantenerse en los cargos luego de la llegada de un nuevo mandatario quien seguramente vendrá con su personal de confianza. Es por ello, que la garantía de la información es preferible que repose en funcionarios de planta o en el mejor de los casos, que todo el recurso humano, independientemente de su tipo de vinculación, vele por el cumplimiento de la preservación de la información para que pueda reposar en los archivos y estar disponible frente a los cambios de gobierno.

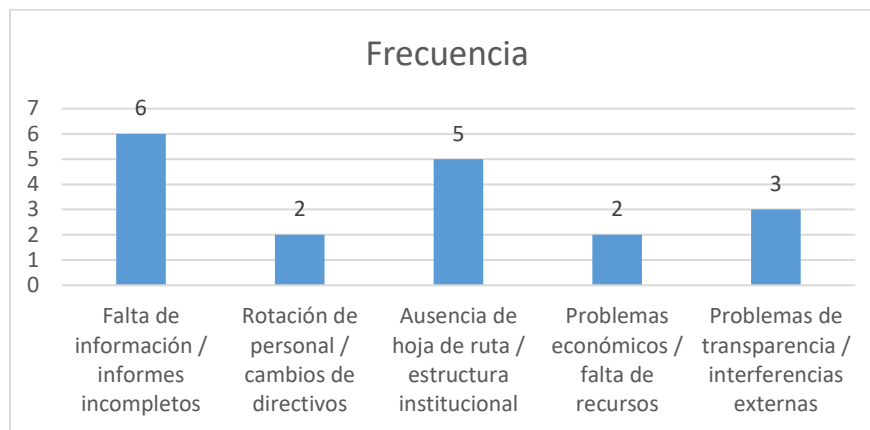
También las dificultades de continuidad, de acuerdo con las entrevistas, pueden aducirse a Problemas económicos / falta de recursos, fundamentado en expresiones como “Hay problemas económicos heredados”, “falta de recursos por compromisos preexistentes...”. O a situaciones relacionadas con Problemas de transparencia / interferencias externas, al encontrar expresiones como que “la continuidad se dificulta por la constante intromisión de otras autoridades...” o “...en algunos casos, la revisión política de los programas existentes”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

A continuación, se presenta la gráfica de las respuestas más comunes relacionadas con la categoría de factores que dificultan la continuidad.

**Figura 2**

*Frecuencia respuestas categoría factores que dificultan continuidad*



En la figura 2 se evidencia que de las 18 respuestas asociadas a esta categoría, la mayoría, es decir 6 tiene la percepción de que una de las mayores dificultades para garantizar la continuidad es la falta de información y la presentación de informes incompletos por parte del gobierno saliente. Seguido de 5 respuestas que apuntan a que la dificultad radica en la ausencia de una ruta clara en la institución que obligue a que se den los procesos de entrega de manera exitosa. Ambos aspectos son válidos por su relevancia y pertinencia en los procedimientos institucionales, donde se debe garantizar la integralidad de los informes de gestión administrativa y empalme.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

### **Categoría Factores que favorecen continuidad**

En caso contrario al anterior, esta categoría pretende analizar los aspectos que han estado presentes en los cambios de gobierno y que han favorecido la continuidad.

Un grupo de personas apunta a que uno de estos factores es la conservación del talento humano precedente, al comentar expresiones como “las políticas de no arrasar con el capital humano precedente”, “...la disposición de algunos equipos anteriores facilitó la reactivación de programas...”. Por otro lado, dos personas apuntan a que esto se favorece debido a que existen metas compartidas y políticas nacionales que las respaldan, se encuentra esta idea en afirmaciones como “Grandes metas compartidas... problemas urgentes como el agua...” o “...la existencia de lineamientos del Ministerio de Salud...”, en el primer caso se evidencia un tema de urgencia para el distrito y en el segundo, la obligación del cumplimiento de lineamientos nacionales.

Según los entrevistados también favorece a la continuidad el que la ciudadanía ejerza veeduría o presión sobre los entes territoriales. Por ejemplo, cuando afirman que “la ciudadanía ha participado más en la construcción de propuestas” o que la administración entrante actúa sobre “...la presión social por mantener ciertos programas exitosos.”. Este es un punto de vista interesante toda vez que la rendición de cuentas a la ciudadanía debe tomarse como una actividad seria, teniendo en cuenta que son los ciudadanos el objetivo de

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

que los territorios ejecuten sus programas para otorgarles un beneficio previa identificación de sus necesidades.

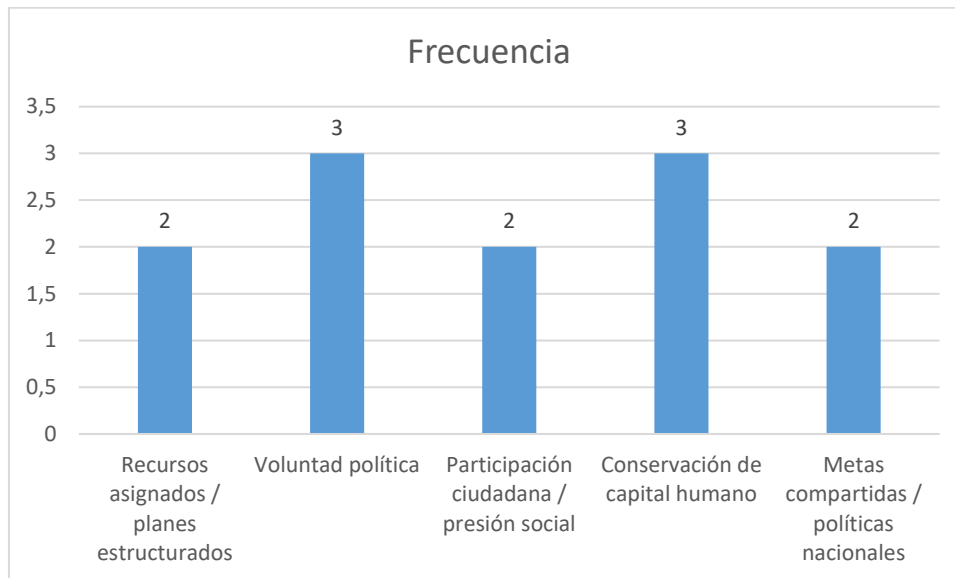
En contrapeso y de manera coherente a la anterior categoría, algunos entrevistados manifestaron que un aspecto que favorece la continuidad en algunos programas es que ya cuenten con recursos asignados. Y finalmente, otra etiqueta interesante es que la continuidad puede verse favorecida por la voluntad política, para lo cual los entrevistados manifiestan “el nuevo gobierno quiso rescatar lo que aún podía funcionar”, “construir sobre lo ya construido o “ha favorecido la voluntad política de trabajar en beneficio de la ciudad”.

Se presenta la figura 3 de las frecuencias por cada etiqueta de respuesta asociadas con la categoría de factores que favorecen la continuidad.

### **Figura 3**

*Frecuencia respuestas categoría factores que favorecen la continuidad*

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>



La figura 3 presenta que para esta categoría las respuestas estuvieron parejas, teniendo que de las 12 expresiones relacionadas con los factores que favorecen la continuidad, en igual número de 3, los participantes lo atribuyeron a la voluntad política y a la conservación del capital humano. En realidad, la voluntad política es un aspecto crucial para el ejercicio de la continuidad y para cualquier otra decisión de ejecución de programas que se desarrollen en la administración, toda vez que el primer mandatario es quien determina las acciones que se deriven luego de la disposición de recursos.

La otra variable asociada al objetivo 2 de la investigación es la Transición de gobierno con su subvariable Proceso de Empalme. Para el análisis de esta, se establecieron dos categorías descritas a continuación.

### **Categoría Debilidades del proceso de empalme**

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

La finalidad de esta categoría es identificar las debilidades que tuvo el proceso de empalme entre los dos gobiernos estudiados, desde la percepción de los funcionarios actuales, quienes representan al gobierno entrante.

Es importante resaltar que pese a lo reservado que puede sugerir investigar sobre este tema, los funcionarios entrevistados no mostraron ninguna dificultad en dar respuesta a la pregunta, por el contrario, respondieron abiertamente y sin restricciones toda vez que las debilidades ya evidenciadas en la revisión documental durante el proceso de empalme han dificultado, de algún modo, la gestión más rápida de los procesos que venían de la anterior administración, viéndose ellos afectados.

Como primer aspecto etiquetado de las respuestas de los participantes se tiene como debilidad la Dependencia de terceros (contratistas, registros internos) para completar la información. Lo anterior se fundamenta en las afirmaciones “...nos tocó solicitarlo a los contratistas...” y “la Secretaría tuvo que acudir a registros externos...”. Otro aspecto que critica la manera en que la administración saliente llevó a cabo su entrega de la gestión, se relacionó con su falta de disposición, justificado en respuestas como “fue tensa, ya que no hubo mucha colaboración...”.

Como punto general de las debilidades del proceso de empalme expuestas por los entrevistados, logra agruparse en la etiqueta de Información incompleta / dispersa, que guarda relación con una categoría anterior cuando se analizó los factores que dificultan la

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

continuidad de planes y programas. En esta categoría, enfocada al proceso de empalme, se encontraron respuestas relevantes como “mi experiencia durante el proceso de empalme fue casi nula...”, “...solamente recibí una información dispersa que me pasaron a través de una USB.”, “no se entregó toda la información necesaria...”, “el empalme se dio con restricciones de información y poca disposición...” y “...se revisó el informe, pero no estaba completo...”. Con estas expresiones, muy comunes en los entrevistados, se denota un aspecto considerablemente negativo en el ejercicio de empalme efectuado, especialmente porque se argumenta poca disposición e información incompleta.

Por otro lado, sólo un participante se encontró en un punto medio, al manifestar que “hubo voluntad institucional de ambas partes, pero se notaron falencias...”.

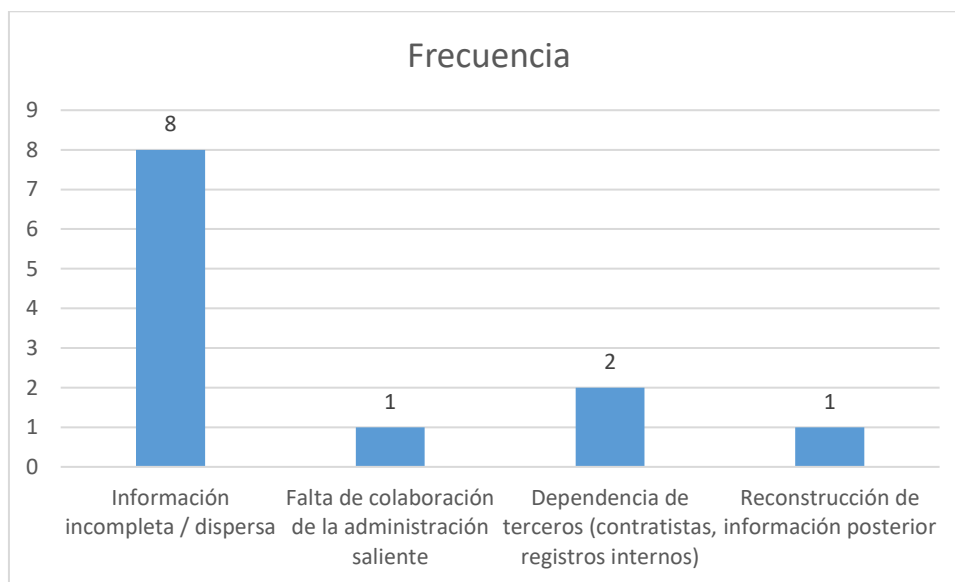
Otra debilidad manifestada está relacionada con el arduo trabajo que posteriormente debieron realizar los funcionarios, por ejemplo, al afirmar que “hubo que hacer muchas revisiones para entender...”. Esta situación genera definitivamente reprocesos y letargos en el inicio de la nueva administración, porque los funcionarios que ingresan por primera vez, desconocen los procesos anteriores.

Las respuestas de esta categoría Debilidades del proceso de empalme, se grafican de la siguiente manera

**Figura 4**

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

*Frecuencia respuestas categoría debilidades del proceso de empalme*



La figura 4 indica que de las 12 expresiones asociadas con esta categoría de análisis, la mayoría, es decir 8, manifiestan que la debilidad que tuvo el proceso de empalme fue la entrega de información incompleta y dispersa. Se puede anotar que debido a esto hubo fallas en el control o exigencia por parte de la administración entrante en cuanto a hacer cumplir al gobierno saliente con su deber de entregar la información completa. Puede darse esta situación para evitar roces entre grupos o partidos políticos, especialmente porque el distrito de Santa Marta no tuvo continuidad de partidos en esta transición, a diferencia de períodos anteriores.

**Categoría Recomendaciones para fortalecer el empalme**

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Esta categoría agrupa las respuestas puntuales a esta pregunta, que, al ser recomendaciones, sería importante listar las más acertadas dentro de las expresiones categorizadas:

- Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme.

Respuestas: “Sugiero que los entes de control verifiquen...”, “Que los entes de control participen desde el principio”, “Involucrar y facultar a los órganos de control...”, “en los empalmes estén presente los entes de control.”

- Preparar al personal entrante para usar sistemas, procesos y documentos y afinar las rutas para los procesos de entrega.

Respuestas: “Es importante sensibilizar a los funcionarios...”, “Que se capacite al equipo nuevo en sistemas y procesos”, “...garantizar la permanencia de equipos técnicos clave durante el empalme...”

- Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.

Respuestas: “Que haya un protocolo claro de empalme...”, “Sugiero institucionalizar un protocolo de empalme más riguroso...”, “Que se establezcan protocolos obligatorios de entrega de información...”, “...protocolos para la entrega de información.”

- Disposición de todos los documentos, soportes y archivos necesarios en el empalme.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Respuestas: “Que se entreguen todos los documentos importantes...”.

- Que el empalme y transición de gobierno sean ejercicios técnicos y no bajo intereses políticos.

Respuestas: “Que se deje de lado el interés político y se piense más en la ciudad”,

“Es preciso que el empalme sea asumido como un ejercicio técnico y no político”.

- Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información.

Respuestas: “...fortalecer el sistema de información para que la documentación esté disponible...”, “...el uso eficiente de las plataformas de planificación y seguimiento...”

- Creación de un libro blanco digital

Respuestas: “Impulsaría tener un ‘Libro Blanco’ digital...”

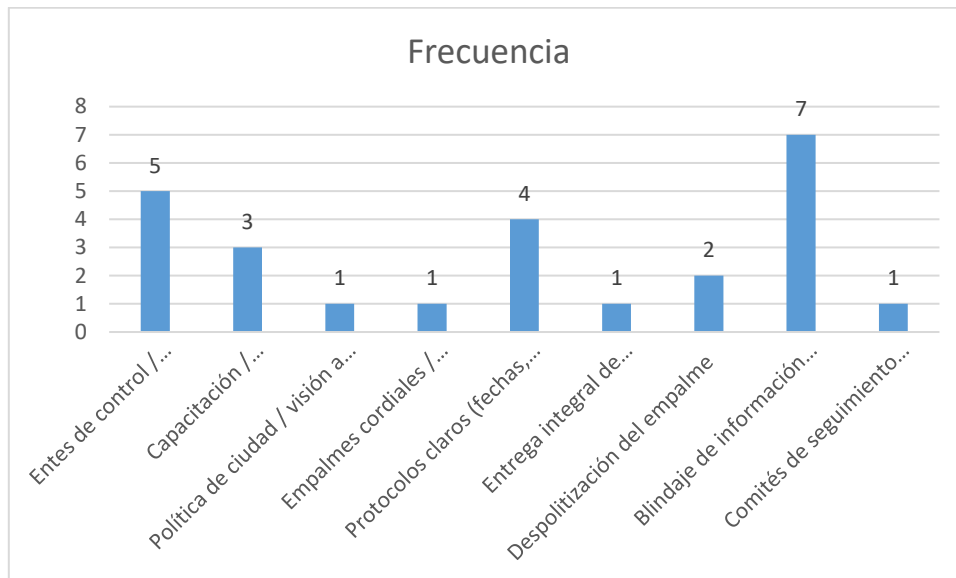
Se grafican las frecuencias obtenidas para las etiquetas asociadas a la categoría

Recomendaciones para fortalecer el empalme.

## **Figura 5**

*Frecuencia respuestas categoría recomendaciones para fortalecer el empalme*

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>



En la figura 5 se evidencia que la respuesta más común se orienta hacia la creación de mecanismos que permitan el blindaje de la información, como, por ejemplo, plataformas o sistemas de seguimiento. Adicionalmente también es recurrente la percepción de que los procesos de empalme mejorarían si estuvieran presentes los entes de control externos para hacer cumplir la normatividad vigente frente a los requisitos. Tampoco se debe descartar la tercera mayor respuesta común, relacionada con la necesidad de la existencia de protocolos claros. Esta expresión lleva a inferir que el distrito de Santa Marta adolece de los mismos, pese a que existe por normatividad, una estructura diseñada para los empalmes, pero aún así, se considera pertinente esta recomendación, ya que sería muy positivo que se hiciera un procedimiento a través del sistema de gestión de calidad con formatos y requisitos para los empalmes.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

**Resultado 3. Objetivo 3. Identificar los mecanismos de planeación estratégica del distrito de Santa Marta para la continuidad de políticas públicas, planes y programas.**

Para lograr este objetivo se utilizó el cuestionario de entrevista, con el propósito de escuchar directamente de los funcionarios los mecanismos con los que cuentan en la entidad para facilitar la continuidad en la planeación estratégica. De igual forma, las respuestas asociadas se agruparon en la siguiente categoría de análisis “Mecanismos de seguimiento y control”.

Se presenta a continuación la relación de la categoría con las etiquetas asignadas en Taguette y con las variables y subvariables de investigación.

**Tabla 10**

*Categorías y Etiquetas Objetivo 3*

Ítem	Categoría	Variable/Subvariable	Etiquetas
1	Mecanismos de seguimiento y control	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Banco de proyectos; Mesas de trabajo / comités interinstitucionales; Normativización de políticas. Hoja de ruta a largo plazo; Mesas de trabajo / comités interinstitucionales; Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI; Revisión legal de proyectos; Sistemas de información / memoria institucional

*Nota.* Tabla de elaboración propia a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las dependencias del Distrito de Santa Marta en el marco del estudio (2025).

A continuación, se analiza la categoría relacionada con el logro de este objetivo.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

### **Categoría Mecanismos de seguimiento y control**

En esta categoría se agruparon las respuestas relacionadas a la pregunta de ¿qué mecanismos de planeación estratégica existen, desde su dependencia, para asegurar la continuidad de políticas públicas, planes y programas?, que permite el desarrollo del Resultado 3. Objetivo 3. Como se trata de identificar estos mecanismos reconocidos por los funcionarios, se listan todas las respuestas de mayor relevancia obtenidas:

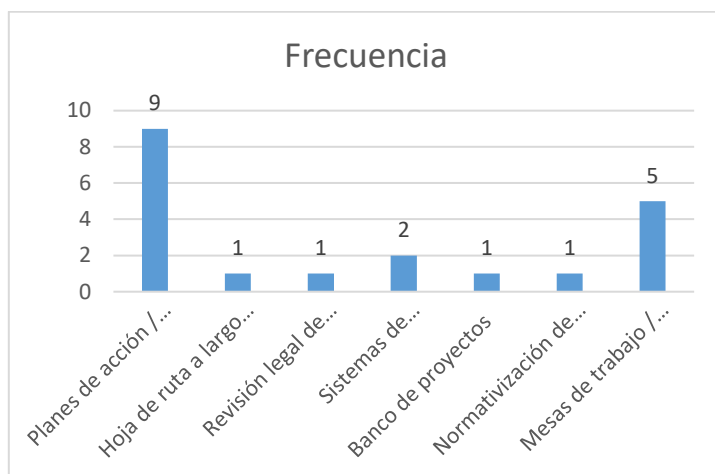
- Planes de acción / Plan de Desarrollo / Pla Operativo Anual de Inversiones POAI
- Hoja de ruta a largo plazo. Está siendo implementada en la actual administración, según respuesta de funcionaria de la Gerencia de Infraestructura. “Estamos generando proyectos desde la base para dejar una hoja de ruta trazada...”
- Sistemas de información
- Banco de proyectos
- Normativización de políticas. Políticas públicas formalizadas.
- Mesas de trabajo / comités interinstitucionales.

Se presenta gráfico con las respuestas para la categoría Mecanismos de seguimiento y control.

### **Figura 6**

*Frecuencia respuestas categoría mecanismos de seguimiento y control*

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>



La figura 6 muestra que los mecanismos de seguimiento que los funcionarios en su mayoría reconocen son los planes de acción, plan de desarrollo y POAI, que efectivamente son estándares en todas las entidades públicas, ya que son requisitos normativos. Otro grupo de funcionarios afirma que otro mecanismo son las mesas de trabajo y comités institucionales. Lo cierto es que, según la revisión documental efectuada, los planes mayormente identificados no resultan eficientes para hacer un seguimiento riguroso de la planeación y gestión en aras de garantizar la continuidad. Sería importante emplear mecanismos distintos y modernos, a través de tableros de indicadores o softwares que permitan un seguimiento más detallado, con información suficiente que permita, de manera robusta efectuar el seguimiento y que se garantice su conservación en el tiempo.

### Fase 3. Triangulación

Se procede a presentar los resultados de la triangulación en la siguiente tabla



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

**Tabla 11**

*Triangulación*

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Categoría Continuidad de programas/proyectos	"considero que no existió continuidad de políticas públicas"	La implementación del observatorio de políticas públicas alcanzó un 50% al cierre 2023, pero no fue incluido en la planeación 2024-2027	Divergente	A través de la comparación del informe de cierre de vigencia y la planeación estratégica 2024-2027, se evidenció que sí existió continuidad en las políticas públicas. Lo único que no tuvo continuidad fue el observatorio de políticas públicas. Se podría inferir que los funcionarios de la administración actual no conocen de forma completa las políticas públicas que están siendo implementadas en su Distrito o que no han hecho el ejercicio de analizar cuáles continuaron desde el gobierno anterior
			Las 5 políticas públicas que estuvieron claramente definidas como metas del plan de acción, con su respectivo indicador y que no se lograron ejecutar al 100% en el período 2020-2023, fueron incluidas nuevamente en la planeación del gobierno 2024-2027.		

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Mecanismos de seguimiento y control	Los mecanismos de seguimiento que los funcionarios en su mayoría reconocen son los planes de acción, plan de desarrollo y POAI, que efectivamente son estándares en todas las entidades públicas, ya que son requisitos normativos. Otro grupo de funcionarios afirma que otro mecanismo son las mesas de trabajo y comités institucionales	<p>cuando se documenta la gestión en formatos que son públicos y conservados bajo un sistema de gestión documental de la entidad, es más fácil dar continuidad a los procesos que quedaron inconclusos</p> <p>la política pública de Equidad de Género, la cual alcanzó su cumplimiento del 100% en el gobierno anterior, fue abordada en el gobierno entrante bajo una meta de fortalecimiento territorial de la política</p> <p>Así también se observa que las políticas públicas que fueron mencionadas en el Plan de Desarrollo anterior y no incluidas en el plan de acción de ese mismo período, se perdieron completamente de vista en la formulación como política pública de las metas del gobierno entrante</p>	Convergente	Los funcionarios entrevistados reconocen la existencia del plan de acción y plan de desarrollo como mecanismos de planificación y seguimiento. La revisión documental dio muestra de que a través de estos instrumentos se puede efectuar un seguimiento y control y pudo servir para que se trasladaran las metas no cumplidas hacia el nuevo gobierno.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Categoría Continuidad de programas/proyectos	que “sí, hay continuidad en grandes temas como la preparación para los 500 años...”, “algunos programas... continuaron su ejecución, especialmente aquellos con financiación...” y “se evidenció una continuidad parcial en programas de salud pública...”.	En términos generales se observa una continuidad entre las metas de ambos gobiernos, hubo algunas que se plantearon nuevas y otros aspectos que entraron fortalecidos como por ejemplo el turismo sostenible, la visión de desarrollo productivo moderno con enfoque territorial y la Formalización como punto de llegada hacia una política de inclusión productiva, aunque esta visión puede haber hecho perder de vista la política de innovación y emprendimiento ya formulada.	Convergente	Tanto la revisión documental como los entrevistados coinciden en que sí hubo una continuidad. Las visiones suelen variar un poco dependiendo las prioridades de cada gobierno, las nuevas apuestas sectoriales, los nuevos lineamientos nacionales, etc. Pero en términos generales hubo continuidad en la administración.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Categoría Continuidad de programas/proyectos	“...el gobierno actual está poniendo un énfasis renovado...”, “...ahora se priorizan temas más urgentes como el agua, la seguridad y la equidad...” o “...hubo una marcada intención de implementar una nueva hoja de ruta...”.			
	Categoría Factores que favorecen continuidad	“Grandes metas compartidas... problemas urgentes como el agua...” o “...la existencia de lineamientos del Ministerio de Salud...”, manifiestan “el nuevo gobierno quiso rescatar lo que aún podía funcionar”, “construir sobre lo ya construido o “ha favorecido la voluntad política de trabajar en beneficio de la ciudad”.	de las 13 políticas públicas mencionadas en el documento del Plan de Desarrollo Distrital 2020– 2023, se lograron formular e implementar 2 en un 100%; 4 en un 50% y 1 en un 20%. que las 6 políticas públicas restantes, que fueron mencionadas en el Plan de Desarrollo, no se incluyeron como metas específicas en el plan de acción. Ruptura dentro del mismo proceso de planificación estratégica de la administración.		

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
			<p>las políticas retomadas: Cultura, Discapacidad, Juventud, LGBTQ+, Infancia y Adolescencia, y Adulto Mayor, que volvieron a formularse desde cero, ya que el porcentaje de cumplimiento señalado al cierre del gobierno saliente (20% y 50%) no entregaba más información de la trazabilidad de las acciones.</p>		
			<p>gran cantidad de programas fueron retomados, así como las metas de actividades que no se cumplieron al 100% y otras que se siguen manteniendo en el tiempo, como es el caso de las casas de juventud, adulto mayor y Mujer, los programas de cultura, de Desarrollo Económico, entre otros.</p>		

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Factores que dificultan continuidad	“el principal de los obstáculos fue la falta de informes...”, “...no recibí de manera formal información de los procesos que se encontraba desarrollando la administración anterior...”, “la ausencia de archivos, físicos o digitales...”	Existieron limitaciones en la trazabilidad de indicadores, lo que dificultó la evaluación integral del cierre administrativo, relacionado con la no especificación de las metas que no se cumplieron en un 100%.	Complementaria	La falta de información en el proceso de empalme se puede considerar una causa para que el seguimiento de la gestión carezca de bases sólidas, al no existir una trazabilidad documentada que respalde los procesos ejecutados en la anterior administración. No se puede controlar lo que se desconoce.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Mecanismos de seguimiento y control	Los mecanismos de seguimiento que los funcionarios en su mayoría reconocen son los planes de acción, plan de desarrollo y POAI, que efectivamente son estándares en todas las entidades públicas, ya que son requisitos normativos. Otro grupo de funcionarios afirma que otro mecanismo son las mesas de trabajo y comités institucionales	En el acta de empalme se evidencia que se explicó a grandes rasgos el sistema SIGOB, cómo se alimenta y cómo se hace el seguimiento al plan de acción a través de él.	Divergente	Los funcionarios entrevistados no mencionaron el SIGOB como mecanismo institucional para el seguimiento del plan de desarrollo, aunque sí fue explicado por el gobierno saliente. Esto denota desconocimiento o poco uso de los sistemas institucionales que están dispuestos a facilitar el seguimiento de la gestión institucional.
Transición de gobierno/Proceso de empalme	Factores que dificultan continuidad	“no se dejó una estructura clara para dar continuidad” y “no se desarrolló un empalme riguroso”.	El equipo entrante reportó no conformidades y debió recurrir a informes individuales para suplir vacíos, lo que afectó la trazabilidad administrativa	Convergente	La percepción de los entrevistados y lo consignado en las actas de empalme coincide respecto a la falta de claridad en el proceso de transición debido a la no entrega de la información completa y consistente por parte del gobierno saliente.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Categoría Continuidad de programas/proyectos	“la administración anterior no dejó ni entregó nada planificado” o “...a muchos de los programas no se les dio continuidad porque el gobierno anterior no entregó lineamientos claros”.	En la segunda acta de empalme, del 26 de diciembre de 2023, se resalta especialmente que hubo información faltante generando no conformidades por parte de la administración entrante, por lo tanto, se dejó claridad de la información que fue entregada, y de aquella no entregada, dejando un documento anexo al acta, titulado “Documentos pendientes por entregar empalme”, el cual no	Convergente	Coinciden las dos revisiones respecto a la falta de información. Llama la atención que se dejó en el acta la anotación e identificación de la información faltante, pero aun así los funcionarios afirman haber recibido información dispersa, con restricciones, poca disposición y a través de USB. Lo que rompe la preservación documental al no contar con métodos de almacenamiento de archivos digitales o físicos que permitan que

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> II-MA-009
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión:</b> I

<b>Categoría (Variable/Subvariable)</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Cita de entrevistas (Taguette)</b>	<b>Evidencia documental (Planes, informes, actas)</b>	<b>Triangulación (Convergente / Divergente / Complementaria)</b>	<b>Interpretación analítica</b>
	Debilidades del proceso de empalme	“mi experiencia durante el proceso de empalme fue casi nula...”, “...solamente recibí una información dispersa que me pasaron a través de una USB.”, “no se entregó toda la información necesaria...”, “el empalme se dio con restricciones de información y poca disposición...” y “...se revisó el informe, pero no estaba completo...”.	se encontró publicado en la página.		la información perdure, aunque se vayan las personas.

*Nota.* Tabla de elaboración propia elaborada a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las dependencias del Distrito de Santa Marta en el marco del estudio (2025).

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

La triangulación presentada en la tabla 11 permitió contrastar la revisión documental con las percepciones de los funcionarios entrevistados, obteniendo una visión generalizada respecto a la planeación estratégica, su seguimiento y a la transición de gobierno en el Distrito de Santa Marta. Los hallazgos evidenciaron convergencias en torno a la existencia de una continuidad parcial de programas y metas estratégicas, se retomaron metas inconclusas del período anterior, se vincularon políticas públicas que venían ejecutándose. Algunos aspectos tuvieron una visión renovada, pero igual se sigue observando continuidad sustentada en la voluntad política y en la obligación de dar seguimiento a proyectos financiados o priorizados a nivel nacional.

Igualmente se identificó convergencia en cuanto al reconocimiento del plan de acción como mecanismo de seguimiento a la planeación, pero divergencias en cuanto al reconocimiento del sistema SIGOB, por parte de los funcionarios como un sistema implementado en la entidad para este fin. Otra convergencia marcada fue la dificultad en el proceso de empalme, donde tanto los documentos como la percepción de los funcionarios anotó que hubo falta de información.

Las divergencias identificadas están relacionadas con la continuidad específica de las políticas públicas. La percepción de los funcionarios indica que no hubo esta continuidad, pero el plan de acción saliente y el plan de desarrollo entrante, certifican que sí



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

hubo continuidad dado que las políticas públicas planeadas en el gobierno pasado continuaron en el siguiente.

Finalmente, la información resultó complementaria al mostrar cómo, pese a las debilidades institucionales, existen mecanismos potenciales de seguimiento y control que, si se fortalecen, como el caso de la utilización del SIGOB, podrían garantizar mayor sostenibilidad en la gestión y mayor claridad en la información a disposición de la administración para que sea sostenible en el tiempo. En conclusión, la triangulación no sólo validó en gran medida los resultados, sino que amplió la comprensión del caso estudiado, revelando la necesidad de institucionalizar prácticas de gestión que superen las dificultades encontradas, como lo son seguimiento a la gestión como factor clave para generar continuidad y los procesos de empalme.

### **Recomendaciones**

A partir del análisis desarrollado, se concluye que la planeación estratégica y el proceso de transición de gobierno en Santa Marta durante el período 2023–2024 presentaron avances importantes en términos de continuidad programática, pero también revelaron debilidades estructurales que comprometen la sostenibilidad institucional. Entre los aspectos positivos se destaca la voluntad política del gobierno entrante para dar continuidad a los programas estratégicos y la inclusión de metas inconclusas en el nuevo



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Plan de Desarrollo 2024–2027. Esto evidencia una intención clara de mantener la coherencia entre períodos administrativos y fortalecer las políticas públicas que alcanzaron niveles significativos de implementación, como las de Equidad de Género e Innovación y Emprendimiento.

No obstante, los hallazgos también reflejan limitaciones críticas, entre ellas la ausencia de protocolos institucionalizados de empalme, la entrega incompleta de información estratégica y la débil trazabilidad de los indicadores de gestión, factores que dificultan el seguimiento de las metas y debilitan la cultura de gobernanza. Estas deficiencias impiden consolidar una planeación estratégica continua, participativa y basada en resultados, tal como lo plantean Bryson (2018) y la OCDE (2014). En consecuencia, es prioritario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional, la gestión del conocimiento y la rendición de cuentas, de manera que la administración pública distrital avance hacia una gestión más sostenible, transparente y colaborativa.

Con base en lo anterior, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Institucionalizar el proceso de empalme como una fase obligatoria y estandarizada de la gestión pública, incorporando instrumentos, formatos y cronogramas que aseguren la entrega integral de información estratégica, técnica y presupuestal. Este proceso debe ser comprendido como un ejercicio de gobernanza y no solo como un trámite administrativo.



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

- Fortalecer los mecanismos de seguimiento, control y evaluación, mediante la reactivación y modernización del Observatorio de Políticas Públicas Distrital, que permita consolidar datos sobre el avance de las metas, las políticas y los programas, y garantizar la trazabilidad de los resultados.
- Desarrollar programas de sensibilización y capacitación institucional, dirigidos a los equipos técnicos y administrativos, sobre la importancia de la gestión del conocimiento, el uso de los sistemas de información y la preservación de la memoria institucional. Esto contribuirá a consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia y el aprendizaje continuo.
- Involucrar activamente a los entes de control y órganos de participación ciudadana en los procesos de cierre y empalme, garantizando la veeduría y la verificación del cumplimiento de las obligaciones. Su acompañamiento permitirá fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad de las decisiones gubernamentales.
- Promover la interoperabilidad entre dependencias y niveles de gobierno, mediante sistemas integrados de información que faciliten la comunicación entre administraciones y aseguren la continuidad técnica y operativa de los proyectos estratégicos.



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

En conjunto, estas acciones permitirán que la planeación estratégica del Distrito de Santa Marta evolucione hacia un modelo de gestión pública sostenible, sustentado en la gobernanza institucional. De esta forma será posible garantizar que las políticas públicas y programas no se interrumpan con cada cambio de gobierno, sino que se consoliden como proyectos de largo plazo orientados al desarrollo integral del territorio y al bienestar ciudadano.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

## Referencias bibliográficas

Alcaldía Distrital de Santa Marta. (2024). *Actas de Empalme 2023–2024*. Alcaldía Distrital de Santa Marta.

[https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/img20231228\\_14465186.pdf](https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/img20231228_14465186.pdf)

Alcaldía Distrital de Santa Marta. (2023). *Informe de Gestión 2023: Plan de Desarrollo Distrital “Santa Marta, Corazón del Cambio” 2020–2023*. Alcaldía Distrital de Santa Marta.

[https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_vigencia\\_2023.pdf](https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_vigencia_2023.pdf)

Alcaldía Distrital de Santa Marta. (2020). *Plan de Desarrollo Distrital 2020–2023: Santa Marta, Corazón del Cambio*. Alcaldía Distrital de Santa Marta.

<https://www.santamarta.gov.co/plan-de-desarrollo-distrital-2020-2023>

Alcaldía Distrital de Santa Marta. (2024). *Plan de Desarrollo Distrital 2024–2027 “Santa Marta 500+”*. Alcaldía Distrital de Santa Marta.

<https://www.santamarta.gov.co/plan-de-desarrollo-distrital-2024-2027>

Ardila Giraldo, L. A., & Cardenas Acevedo, A. F. (2023). *Inexistencia de la gestión pública en la continuidad de las políticas públicas enmarcadas. Artículo como opción al grado de Especialista en Derecho Administrativo, Universidad Libre, Colombia*. (Tesis de Especialización, Universidad Libre). Obtenido de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25816/Articulo%20final.%20Inexistencia%20de%20continuidad%20de%20las%20politicas%20publicas%20con%20el%20cambio%20cuatrienal%20de%20administracion%20en%20bogota%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barrera, R. (15 de Enero de 2024). Alcaldía de los 500 años hizo públicos los pormenores del empalme. *El Informador*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de

<https://www.elinformador.com.co/index.php/mas/santa-marta-rumbo-a-los-500-anos/310046-alcaldia-de-los-500-anos-hizo-publicos-los-pormenores-del-empalme>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Departamento Nacional de Planeación; Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Cierres Exitosos de Gobiernos Territoriales. Bogotá. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/NuevosMandatarios/Gu%C3%ADa%20Cierre%20Exitoso%20Gobiernos%20Territoriales.pdf>

Ester Betrián Villas\*, N. G. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5-24. <https://doi.org/10.15366/reice2013.11.4.001>

Galeano Balaguera, P. (07 de febrero de 2024). Contraloría identificó en el Magdalena 33 proyectos en riesgo por \$336.386 millones. *Portafolio*. Recuperado el 10 de Marzo de 2025, de <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/contraloria-identifico-en-el-magdalena-33-elefantes-blancos-por-336-386-millones-597862>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

ILPES/CEPAL. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/54c52c25-4b36-4578-8b2a-ab63105f0638>

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Gestión y Política Pública*, 10(1), 5–27. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13310101.pdf>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press. [https://books.google.com/books/about/The\\_Rise\\_and\\_Fall\\_of\\_Strategic\\_Planning.html?id=3S52swEACAAJ](https://books.google.com/books/about/The_Rise_and_Fall_of_Strategic_Planning.html?id=3S52swEACAAJ)

OCDE. (2014). Colombia la Implementación del Buen Gobierno. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>

Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1995). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. *Redes*, 2(4), 99-128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/907/90711285004.pdf>

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

- Pérez Ordaz, A. (2002). Bernardo Kliksberg (compilador), El rediseño del Estado: una perspectiva internacional, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1994, 276 pp. *Estudios Latinoamericanos*, 9(17), 175–178. <https://doi.org/10.22201/cela.24484946e.2002.17.51797>
- Peters, B. G. (2000). *Governance and comparative politics*. In J. Pierre (Ed.), *Debating governance: Authority, steering and democracy* (pp. 36–53). Oxford University Press. [https://global.oup.com/academic/product/debating-governance-9780198297727?cc=co&lang=en&utm\\_source=chatgpt.com](https://global.oup.com/academic/product/debating-governance-9780198297727?cc=co&lang=en&utm_source=chatgpt.com)
- Rairán, S. (11 de Enero de 2024). Así está la Megabiblioteca de Santa Marta a dos años de su apertura: contó con una inversión de \$37.000 millones. *Infobae.com*. Recuperado el 24 de Marzo de 2025, de <https://www.infobae.com/colombia/2024/01/11/asi-esta-la-megabiblioteca-de-santa-marta-a-dos-anos-de-su-apertura-conto-con-una-inversion-de-37000-millones/>
- Revista Semana. (21 de Mayo de 2024). Escándalo en Santa Marta: Alcaldía revela que el ‘caicedismo’ habría dejado obras inconclusas e irregularidades en contratos. *Revista Semana*. Recuperado el 24 de Marzo de 2025, de <https://www.semana.com/politica/articulo/escandalo-en-santa-marta-alcaldia-revela-que-el-caicedismo-habria-dejado-obras-inconclusas-e-irregularidades-en-contratos/202415/>
- Rhodes, R. A. W. (1996). *The new governance: Governing without government*. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Urieles, R. (3 de Abril de 2024). El Tiempo. *Obras inconclusas en Salguero prolongan erosión costera a playas del sur de Santa Marta*. Recuperado el 24 de Marzo de 2025, de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/obras-inconclusas-en-salguero-prolongan-erosion-costera-a-playas-del-sur-de-santa-marta-3330234>
- Wilson, J. (2018). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? [Documento disponible en Studocu]. Studocu. Recuperado de <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/ciencia-politica/que-son-y-para-que-sirven-las-politicas-publicas/13888237>



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario Entrevista

#### Instrumento de Entrevista Semi-Estructurada

#### Instrumento de Entrevista Semi-Estructurada

Tesis: Análisis de la Planeación Estratégica del Distrito de Santa Marta durante el período de transición de gobierno 2023-2024

Dirigido a: Funcionarios públicos del Distrito de Santa Marta

#### Introducción para el entrevistado:

Buenos días/tardes. Mi nombre es Adriana/Yulieth y estoy desarrollando una investigación como parte de mi tesis de maestría en Gestión Pública, enfocada en analizar la planeación estratégica del Distrito de Santa Marta durante el reciente proceso de transición de gobierno 2023-2024.

El objetivo de esta entrevista es conocer su experiencia, percepción y aportes respecto al proceso de planificación, continuidad de programas y políticas, y el empalme institucional. La información será usada únicamente con fines académicos y se garantizará la confidencialidad de sus respuestas.

La entrevista durará entre 30 y 45 minutos. Puede abstenerse de responder cualquier pregunta con la que no se sienta cómodo(a) y puede solicitar terminar la entrevista en cualquier momento.

¿Está de acuerdo en participar?

#### Preguntas por Variable

##### I. Planeación Estratégica

##### A. Continuidad de Planes y Programas

1. ¿Considera que hubo continuidad de políticas públicas, planes y programas (2020-2023) durante la planeación del actual gobierno (2024-2027)?
2. ¿Qué factores han favorecido o dificultado la continuidad de dichos planes y programas?

##### B. Seguimiento de la Planificación Estratégica

3. ¿Qué mecanismos de planeación estratégica existen, desde su dependencia, para asegurar la continuidad de políticas públicas, planes y programas?

##### II. Transición de Gobierno

##### A. Proceso de Empalme



<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

4. ¿Cuál fue su experiencia durante el proceso de empalme entre administraciones?
5. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar los procesos de empalme y asegurar una mejor planeación estratégica futura?

**Cierre de la entrevista:**

Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia. Sus aportes serán de gran valor para esta investigación y para fortalecer los procesos de gestión pública en el Distrito de Santa Marta.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: 3</b>

## Anexo 2 Tabla Discriminada de Codificación de Entrevistas

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Desarrollo Económico	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Ruptura total	Situaciones donde no hubo continuidad entre gobiernos y dejaron de hacerse programas, políticas o proyectos.	Considero que no existió continuidad de políticas públicas...
Secretaría de Desarrollo Económico	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	...no recibí de manera formal información de los procesos que se encontraba desarrollando la administración anterior...
Secretaría de Desarrollo Económico	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Rotación de personal / cambios de directivos	Reemplazo de funcionarios clave para la gestión	La alta rotación de personal ha dificultado la continuidad...
Secretaría de Desarrollo Económico	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Se ha trabajado en la creación de un sistema de seguimiento y control...
Secretaría de Desarrollo Económico	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	Mi experiencia durante el proceso de empalme fue casi nula...
Secretaría de Desarrollo Económico	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	...solamente recibí una información dispersa que me pasaron a través de un USB.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Desarrollo Económico	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	Sugiero que los entes de control verifiquen...
Secretaría de Desarrollo Económico	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Capacitación / sensibilización de funcionarios	Preparar al personal entrante para usar sistemas, procesos y documentos y afinar las rutas para los procesos de entrega	Es importante sensibilizar a los funcionarios...
Gerencia de Infraestructura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Ausencia de planificación / lineamientos	No hubo documentos o lineamientos establecidos de la administración saliente que dificultaron la continuidad.	La administración anterior no dejó ni entregó nada planificado...
Gerencia de Infraestructura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	No hubo una hoja de ruta definida con respecto a planes maestros...
Gerencia de Infraestructura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Hoja de ruta a largo plazo	Proyectos estratégicos diseñados para garantizar continuidad más allá del periodo de gobierno.	Estamos generando proyectos desde la base para dejar una hoja de ruta trazada...
Gerencia de Infraestructura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Falta de colaboración de la administración saliente	Mínima o nula disposición del equipo del anterior gobierno para suministrar la información	Fue tensa, ya que no hubo mucha colaboración...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Gerencia de Infraestructura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Dependencia de terceros (contratistas, registros internos)	Necesidad de recurrir a archivos externos, internos o a contratistas para poder tener claridad de la información de la pasada administración	...nos tocó solicitarlo a los contratistas...
Gerencia de Infraestructura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Política de ciudad / visión a largo plazo	Construcción de políticas públicas estables que trasciendan coyunturas electorales.	Independientemente del partido político que llegue...
Gerencia de Infraestructura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Empalmes cordiales / transparentes	Relaciones abiertas y respetuosas entre funcionarios salientes y entrantes	...se deben hacer empalmes cordiales y mostrando los planes...
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	Aunque hay proyectos que siguen en marcha, como el del acueducto...
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Cambio de prioridades	La nueva agenda de gobierno se redefinió y desplazó o sustituyó anteriores programas.	...ahora se priorizan temas más urgentes como el agua, la seguridad y la equidad...
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Recursos asignados / planes estructurados	Proyectos que obligatoriamente deben seguir ejecutándose por contar con recursos asignados desde la anterior administración	Algunos proyectos ya tenían recursos asignados.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Voluntad política	Decisión del nuevo mandatario para dar continuidad a los programas	El nuevo gobierno quiso rescatar lo que aún podía funcionar.
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Participación ciudadana / presión social	Demandas de la ciudadanía que presionan la continuidad de programas	La ciudadanía ha participado más en la construcción de propuestas.
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	El empalme fue limitado; hubo falta de información.
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Problemas económicos / falta de recursos	Carencia de presupuesto provenientes de la anterior administración que dificulta la continuidad en los programas	Hay problemas económicos heredados.
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	No se dejó una estructura clara para dar continuidad.
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Trabajamos con planes de acción alineados al plan de desarrollo...
Dirección Jurídica	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Revisión legal de proyectos	Verificación de la legalidad de los proyectos antes de su ejecución.	Revisamos que los proyectos cumplan con las normas...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevistada	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	No se entregó toda la información necesaria...
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Reconstrucción de información posterior	Habilidad del nuevo equipo para reconstruir la información debido al ineficiente empalme	Hubo que hacer muchas revisiones para entender...
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)	Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.	Que haya un protocolo claro de empalme...
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entrega integral de información	Disposición de todos los documentos, soportes y archivos necesarios en el empalme.	Que se entreguen todos los documentos importantes...
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	Que los entes de control participen desde el principio.
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Capacitación / sensibilización de funcionarios	Preparar al personal entrante para usar sistemas, procesos y documentos y afinar las rutas para los procesos de entrega	Que se capacite al equipo nuevo en sistemas y procesos.
Dirección Jurídica	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Despolitización del empalme	Que el empalme y transición de gobierno sean ejercicios técnicos y no bajo intereses políticos	Que se deje de lado el interés político y se piense más en la ciudad.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevistada	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	Sí, hay continuidad en grandes temas como la preparación para los 500 años...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Cambio de prioridades	La nueva agenda de gobierno se redefinió y desplazó o sustituyó anteriores programas.	...el gobierno actual está poniendo un énfasis renovado...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Conservación de capital humano	Permanencia de funcionarios con experiencia para facilitar la continuidad de los procesos	Las políticas de no arrasar con el capital humano precedente.
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Metas compartidas / políticas nacionales	Objetivos nacionales de largo plazo que obligan a la administración a la continuidad de programas	Grandes metas compartidas... problemas urgentes como el agua...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Voluntad política	Decisión del nuevo mandatario para dar continuidad a los programas	Construir sobre lo ya construido.
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Problemas económicos / falta de recursos	Carencia de presupuesto provenientes de la anterior administración que dificulta la continuidad en los programas	Falta de recursos: compromisos preexistentes ...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Problemas de transparencia / interferencias externas	Irregularidades en la contratación o intromisión de actores externos	La constante intromisión de otras autoridades...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Planes de Desarrollo Distritales: Son nuestra hoja de ruta grande...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Planes Estratégicos Sectoriales...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Sistemas de información / memoria institucional	Plataformas digitales y archivos que centralizan datos y evidencias de gestión.	Sistemas de Información: Nuestra 'memoria institucional'...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Banco de proyectos	Registro de iniciativas estructuradas que facilita su ejecución posterior.	Bancos de Proyectos: Proyectos ya listos y estructurados ...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Normativización de políticas	Formalización de programas mediante acuerdos o normas que aseguran su permanencia.	Políticas Públicas formalizadas: Convertimos acciones en normas...
Secretaría de Cultura	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	Participación ciudadana: Involucrar a la gente...
Secretaría de Cultura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	...poca información se encuentra del mismo. Es como llegar a una casa...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Cultura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	Mi recomendación clave es blindar la información y los procesos.
Secretaría de Cultura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	Impulsaría tener un 'Libro Blanco' digital...
Secretaría de Cultura	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	...que las reuniones de empalme fueran obligatorias...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	Algunos programas... continuaron su ejecución, especialmente aquellos con financiación...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Cambio de prioridades	La nueva agenda de gobierno se redefinió y desplazó o sustituyó anteriores programas.	...hubo una marcada intención de implementar una nueva hoja de ruta...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Recursos asignados / planes estructurados	Proyectos que obligatoriamente deben seguir ejecutándose por contar con recursos asignados desde la anterior administración	...la existencia de planes de desarrollo bien estructurados ...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Conservación de capital humano	Permanencia de funcionarios con experiencia para facilitar la continuidad de los procesos	...el compromiso técnico de los equipos institucionales ...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Participación ciudadana / presión social	Demandas de la ciudadanía que presionan la continuidad de programas	...la presión social por mantener ciertos programas exitosos.
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	...la falta de articulación entre los equipos salientes y entrantes...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Rotación de personal / cambios de directivos	Reemplazo de funcionarios clave para la gestión	...los cambios de personal directivo y técnico...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Problemas de transparencia / interferencias externas	Irregularidades en la contratación o intromisión de actores externos	...en algunos casos, la revisión política de los programas existentes.
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Se realiza una programación anual con base en el PDD...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	Se desarrollan comités técnicos y espacios de articulación...
Secretaría de Planeación	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Sistemas de información / memoria institucional	Plataformas digitales y archivos que centralizan datos y evidencias de gestión.	...uso de sistemas de información institucionales que permiten registrar...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Planeación	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	Hubo voluntad institucional de ambas partes, pero se notaron falencias...
Secretaría de Planeación	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	...hubo demoras en la entrega de informes...
Secretaría de Planeación	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)	Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.	Sugiero institucionalizar un protocolo de empalme más riguroso...
Secretaría de Planeación	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Capacitación / sensibilización de funcionarios	Preparar al personal entrante para usar sistemas, procesos y documentos y afinar las rutas para los procesos de entrega	...garantizar la permanencia de equipos técnicos clave durante el empalme...
Secretaría de Planeación	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	...fortalecer el sistema de información para que la documentación esté disponible...
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	...se han seguido los lineamientos de las políticas que se encontraron, pero con una planeación definida...
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	La ausencia de informes sobre las intervenciones realizadas...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevistada	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	La ausencia de archivos, físicos o digitales...
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	No se desarrolló un empalme riguroso.
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Ausencia de hoja de ruta / estructura institucional	Falta de planes maestros o una estructura institucional sólida para la continuidad	Pérdida de la curva de aprendizaje.
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	...se realiza planeación anual, teniendo en cuenta el plan indicativo...
Secretaría de Promoción Social	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	Se desarrolla un espacio de planeación con las tres direcciones...
Secretaría de Promoción Social	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	...se revisó el informe, pero no estaba completo...
Secretaría de Promoción Social	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	Es importante establecer criterios de organización de la información...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Promoción Social	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	...el uso eficiente de las plataformas de planificación y seguimiento...
Secretaría de Promoción Social	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	...la responsabilidad por parte de las secretarías para cargar la información...
Secretaría de Promoción Social	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Blindaje de información (Libro Blanco digital, sistemas de archivo)	Mecanismos para garantizar la preservación y acceso a la información	...los procesos de rendición de cuentas, y el manejo de los sistemas de archivo...
Secretaría General	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	En su mayoría, sí. Por ejemplo, se le dio continuidad al proyecto...
Secretaría General	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Voluntad política	Decisión del nuevo mandatario para dar continuidad a los programas	Ha favorecido la voluntad política de trabajar en beneficio de la ciudad.
Secretaría General	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Problemas de transparencia / interferencias externas	Irregularidades en la contratación o intromisión de actores externos	...se detuvo la chatarrización ... debido a que el contrato estaba siendo investigado...
Secretaría General	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	Existe el plan de acción y un plan de desarrollo mediante el cual...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría General	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	Involucrar y facultar a los órganos de control...
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Ausencia de planificación / lineamientos	No hubo documentos o lineamientos establecidos de la administración saliente que dificultaron la continuidad.	...muchos de los programas no se les dio continuidad porque el gobierno anterior no entregó lineamientos claros.
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Cambio de prioridades	La nueva agenda de gobierno se redefinió y desplazó o sustituyó anteriores programas.	...obligando a la Secretaría de Gobierno a definir prioridades...
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	El principal de los obstáculos fue la falta de informes...
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Conservación de capital humano	Permanencia de funcionarios con experiencia para facilitar la continuidad de los procesos	...la disposición de algunos equipos facilitó la reactivación de programas...
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	Las mesas de trabajo interinstitucionales...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevistada	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Gobierno	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	...y planes de acción que permiten dar alcance a las iniciativas...
Secretaría de Gobierno	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Información incompleta / dispersa	Entrega de información insuficiente o poco clara durante el empalme.	El empalme se dio con restricciones de información y poca disposición...
Secretaría de Gobierno	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Debilidades del proceso de empalme	Dependencia de terceros (contratistas, registros internos)	Necesidad de recurrir a archivos externos, internos o a contratistas para poder tener claridad de la información de la pasada administración	La Secretaría tuvo que acudir a registros internos...
Secretaría de Gobierno	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Despolitización del empalme	Que el empalme y transición de gobierno sean ejercicios técnicos y no bajo intereses políticos	Es preciso que el empalme sea asumido como un ejercicio técnico y no político.
Secretaría de Gobierno	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)	Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.	Que se establezcan protocolos obligatorios de entrega de información...
Secretaría de Gobierno	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Comités de seguimiento con ciudadanía y entes de control	Existencia de espacios para evaluar la gestión saliente con la ciudadanía	Se deben realizar comités de seguimiento con la participación de ciudadanía y entes de control...

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

<b>PROCESO:</b> Gestión de Investigación	<b>MANUAL</b>	<b>Código: II-MA-009</b>
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	<b>FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA-INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	<b>Versión: I</b>

Dependencia entrevista	Variable/Subvariable definidas en la investigación	Categoría de análisis	Etiqueta para Taguette	Definición de la etiqueta	Cita textual
Secretaría de Salud	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Continuidad de programas/proyectos	Continuidad parcial / selectiva / mayoritaria	Algunos programas continuaron de acuerdo con necesidad del nuevo gobierno	Se evidenció una continuidad parcial en programas de salud pública...
Secretaría de Salud	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que favorecen continuidad	Metas compartidas / políticas nacionales	Objetivos nacionales de largo plazo que obligan a la administración a la continuidad de programas	...la existencia de lineamientos del Ministerio de Salud...
Secretaría de Salud	Planeación estratégica/Continuidad de políticas públicas, planes y programas	Factores que dificultan continuidad	Falta de información / informes incompletos	Carencia de reportes, bases de datos o documentos necesarios para dar seguimiento.	...vacíos de información y limitaciones en la entrega de datos actualizados...
Secretaría de Salud	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Mesas de trabajo / comités interinstitucionales	Espacios de articulación técnica y política para coordinar programas entre actores.	Comités de vigilancia epidemiológica y mesas intersectoriales...
Secretaría de Salud	Planeación estratégica/Seguimiento de la planeación estratégica	Mecanismos de seguimiento y control	Planes de acción / Plan de Desarrollo / POAI	Herramientas de planeación que permiten hacer seguimiento a la gestión.	...se implementaron planes operativos anuales...
Secretaría de Salud	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Protocolos claros (fechas, formatos, lineamientos)	Establecer normas y procedimientos estandarizados para la entrega de información.	...protocolos para la entrega de información.
Secretaría de Salud	Transición de gobierno/Proceso de empalme	Recomendaciones para fortalecer el empalme	Entes de control / acompañamiento externo	Acompañamiento de los entes de control para guiar y asegurar el éxito del proceso de empalme	los empalmes estén presente los entes de control.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.