

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS EN LA SUBSECRETARÍA DE PRIMERA  
INFANCIA (2020-2023)**

**AUTOR**

MALORIN JOHANA RODRIGUEZ CATAÑO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA SANTIAGO DE CALI

2025

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS EN LA SUBSECRETARÍA DE PRIMERA  
INFANCIA (2020-2023)**

**AUTOR**

MALORIN JOHANA RODRIGUEZ CATAÑO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR  
POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

**DIRECTOR**

PhD(c) FABIO ANDRES PUERTA GUARDO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA SANTIAGO DE CALI

2025

**ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946**

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

## **Dedicatoria**

A Dios, el todo poderoso, por darme fortaleza en la fuerte tormenta, enseñarme el camino del bien y guiarme en cada uno de los actos de mi vida.

Dedicado a mi madre Beatriz Elena Cataño, quien me inculcó la importancia de la educación y el trabajo. A ella todo mi amor y gratitud siempre.

## Tabla de contenido

Resumen.....	10
Introducción .....	12
Capítulo 1: Una Aproximación al Contexto del Problema .....	14
1.1 Aproximación al Problema.....	14
1.2 Antecedentes del Problema.....	15
1.2.1 Rendición de Cuentas ( <i>Accountability</i> ).....	17
1.2.2 Orígenes y Evolución.....	17
1.2.3 Eficiencia en la Gestión de Recursos.....	19
1.3 Formulación del Interrogante de Investigación.....	21
1.4 Objetivos .....	22
1.4.1 Objetivo General .....	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.5 Justificación .....	23
1.6 Marco de Referencia.....	24
1.6.1 Gestión de Recursos en el Sector Público.....	24
1.6.2 Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública .....	25
1.6.3 Modelos de Gestión Pública.....	25
1.7. Diseño Metodológico .....	30
1.7.1 Enfoque de la investigación.....	30
1.7.2 Tipo de investigación.....	31
1.7.3 Fuentes de Información.....	31
Capítulo 2: Contexto Subsecretaría de la Primera Infancia de Cali.....	32
2.1 Evolución Histórica y Contexto de la Subsecretaría de Primera Infancia ..	32
2.1.1 La Emergencia de la Primera Infancia en la Agenda Pública.....	32
2.1.2 El Marco Legal y Político en Colombia.....	33
2.1.3 Creación y Evolución de la Subsecretaría de Primera Infancia de Santiago de Cali.....	34
2.1.4 El Programa "De Cero a Siempre" y su Impacto.....	35
2.1.5 Misión, Visión y Funciones Actuales de la Subsecretaría .....	35
2.1.6 Desafíos Actuales y Enfoque de la Subsecretaría.....	36

2.1.7 Programas y Proyectos de la Subsecretaría .....	37
2.1.8 <i>Articulación Interinstitucional y Participación Comunitaria</i> .....	38
<b>2.2 Estructura y Procesos de Gestión de Recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia.....</b>	<b>39</b>
2.2.1 <i>Estructura Organizativa</i> .....	39
2.2.2 <i>Procesos de Gestión de Recursos</i> .....	41
2.2.3 <i>Modalidades de Atención</i> .....	44
2.2.4 <i>Procesos Clave de Gestión</i> .....	45
<b>2.3 Análisis de la Situación de los Derechos de la Primera Infancia en Cali, Ruta Integral de Atención .....</b>	<b>46</b>
2.3.1 <i>Marco Legal y Normativo</i> .....	47
2.3.2 <i>Diagnóstico de la Situación de la Primera Infancia en Cali</i> .....	47
2.3.3 <i>La Ruta Integral de Atenciones (RIA)</i> .....	49
2.3.4 <i>Implementación y Desafíos de la RIA en Cali</i> .....	50
2.3.5 <i>Evaluación de la RIA</i> .....	51
<b>2.4 Percepción y hallazgos de los Usuarios sobre los Servicios de la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali .....</b>	<b>51</b>
2.4.1 <i>Calidad del Servicio en el Sector Público</i> .....	52
2.4.2 <i>Factores que Influyen en la Percepción de los Usuarios</i> .....	53
2.4.3 <i>Hallazgos sobre la Percepción de los Usuarios en Cali</i> .....	54
2.4.4 <i>Estrategias para Mejorar la Percepción de los Usuarios</i> .....	55
<b>3. Eficiencia y eficacia en la gestión de recursos públicos en la subsecretaria de Santiago de Cali .....</b>	<b>56</b>
3.1 <b>Incorporación de Manera Efectiva los Comentarios de los Ciudadanos.....</b>	<b>62</b>
3.2 <b>Transparencia en el marco de rendición de cuentas .....</b>	<b>63</b>
3.3 <b>Problemas que afectan a la población de la primera infancia.....</b>	<b>65</b>
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>5. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>68</b>

## Resumen

El presente trabajo de grado analiza la eficiencia en la gestión de recursos de la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali durante el período 2020-2023. Se examina cómo la asignación y ejecución de estos recursos influyen en la eficacia de los programas destinados al bienestar de los niños en sus primeros años. La investigación destaca la importancia de la rendición de cuentas en la administración de los recursos públicos para identificar factores vulnerables y evaluar la efectividad de los programas.

Diversos estudios señalan que la falta de planificación y la mala asignación de recursos son problemáticas recurrentes en las políticas públicas de atención a la primera infancia, afectando la calidad de los servicios (Martínez y Paredes, 2017). En este contexto, la rendición de cuentas se presenta como un pilar fundamental para garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos, contribuyendo al desarrollo integral de la sociedad (Robinson, 2011).

La Contraloría General de Santiago de Cali (2021) enfatiza la necesidad de mejorar la asignación y ejecución de recursos para asegurar la efectividad de las políticas públicas de infancia. Este estudio busca analizar los desafíos en la gestión de recursos de la Subsecretaría, considerando factores como la planificación, la asignación y la transparencia, y su impacto en la implementación de los programas de atención integral a la primera infancia.

Se busca resaltar como una correcta asignación y ejecución de estos recursos es esencial para garantizar el bienestar de los niños en sus primeros años de vida. En particular, la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali enfrenta diversas

problemáticas que afectan la eficiencia de los programas destinados a esta población, como la falta de planificación y la mala asignación de recursos.

Además, es relevante reflejar la importancia de la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos como un medio para identificar los factores vulnerables y evaluar la efectividad de los mismo; todos estos factores contribuyen al bienestar y desarrollo futuro de toda la sociedad y del país.

**Palabras clave:** Gestión de recursos, Rendición de cuentas, Primera Infancia, Eficiencia, Transparencia

## Introducción

La gestión de los recursos del Estado constituye un pilar fundamental para el desarrollo integral de la sociedad. Esta premisa adquiere una relevancia aún mayor cuando se enfoca en la primera infancia, etapa crucial en la que la adecuada administración de los recursos se convierte en un factor determinante para garantizar el bienestar y el desarrollo óptimo de los niños en sus primeros años de vida (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2019).

En este contexto, la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali enfrenta diversas problemáticas en la gestión de recursos que pueden comprometer la eficacia de los programas diseñados para la atención integral de la primera infancia. Investigaciones como la de Martínez y Paredes (2017) señalan que la falta de planificación y la inadecuada asignación de recursos son desafíos recurrentes en las políticas públicas dirigidas a este grupo etario, lo que incide negativamente en la calidad de los servicios ofrecidos.

La rendición de cuentas emerge como un pilar esencial en la gestión eficiente de los recursos públicos, especialmente en la implementación de programas orientados a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables. En este sentido, la Subsecretaría de Primera Infancia desempeña un papel crucial al ejecutar políticas y servicios dirigidos a los niños, quienes requieren una atención integral y oportuna para su desarrollo pleno (Robinson, 2011).

El presente estudio tiene como objetivo analizar la eficiencia en la gestión de recursos dentro de la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali durante el período 2020-2023. Se busca identificar los factores que inciden en la vulnerabilidad de los

programas, su alcance y el nivel de cumplimiento de las metas establecidas. Al respecto, el informe de la Contraloría General de Santiago de Cali (2021) destaca la necesidad de fortalecer la asignación y ejecución de los recursos destinados a la infancia, con el fin de asegurar la efectividad de las políticas públicas en este ámbito.

Las referencias citadas ponen de manifiesto la importancia de optimizar la gestión de los recursos, garantizando su uso eficiente y transparente. Esto, a su vez, permitirá sentar las bases para el desarrollo de una infancia sana, educada y preparada para enfrentar los retos del futuro, lo que se traducirá en una sociedad más próspera y resiliente. Por consiguiente, la gestión eficiente de los recursos en la primera infancia no representa únicamente una inversión en la población infantil, sino también una apuesta por el futuro de la comunidad y del país en su conjunto.

## Capítulo 1: Una Aproximación al Contexto del Problema

### 1.1 Aproximación al Problema

La gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali enfrenta problemáticas multifacéticas que restringen la eficacia de los programas destinados al bienestar infantil. Una de las principales tensiones reside en la planificación y asignación de recursos. Investigaciones previas, como la que sugieren los investigadores de Martínez y Paredes (2017), han identificado la falta de una planificación estratégica y la asignación inadecuada de fondos como factores que erosionan la calidad de los servicios públicos para la infancia. Esta situación puede manifestarse en la desarticulación entre programas, la duplicidad de esfuerzos y la incapacidad para atender las necesidades específicas de las poblaciones objetivo (Gertler, Heckman & Rojas, 2014).

Más allá de la mera asignación, la eficiencia en la ejecución de los recursos es fundamental. La gestión orientada a resultados, propuesta por autores como Hood (1991), subraya la importancia de medir el desempeño y evaluar el impacto de los programas. En este sentido, la Subsecretaría debe implementar mecanismos que permitan monitorear el uso de los recursos y verificar si se están alcanzando los objetivos propuestos.

La transparencia y la rendición de cuentas son pilares cruciales para garantizar la legitimidad y la eficacia de la gestión de recursos públicos. Como señala Robinson (2011), la rendición de cuentas fortalece la confianza de la ciudadanía y promueve la utilización eficiente de los fondos. En el contexto de la primera infancia, la rendición de cuentas implica no solo informar sobre el uso de los recursos, sino también demostrar cómo estos contribuyen al desarrollo integral de los niños. La Contraloría General de Santiago de Cali (2021) ha enfatizado la necesidad de mejorar la asignación y ejecución de recursos destinados a la

infancia, subrayando la importancia de la transparencia para asegurar la efectividad de las políticas públicas.

Estas deficiencias en la gestión de recursos tienen repercusiones significativas. Pueden comprometer la calidad de los servicios, limitar el acceso de los niños a programas esenciales y, en última instancia, socavar el desarrollo social y económico de la comunidad. Como argumenta la OMS (2019), la inversión en la primera infancia es fundamental para construir sociedades más equitativas y prósperas.

Por lo tanto, este estudio se enfoca en analizar la gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali, con el objetivo de identificar las áreas de mejora y proponer recomendaciones que contribuyan a fortalecer la eficacia y la sostenibilidad de los programas. Mejorar la gestión de los recursos públicos es esencial para garantizar que los programas de atención integral sean sostenibles, accesibles y efectivos, y que puedan generar un impacto positivo y duradero en la vida de la primera infancia.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

La gestión eficiente de los recursos públicos es fundamental para el éxito de cualquier programa social, y esto es especialmente cierto cuando se trata de la primera infancia. Los primeros años de vida de un niño son cruciales para su desarrollo físico, cognitivo y socioemocional, y los programas que buscan apoyar este desarrollo dependen en gran medida de una buena administración de los fondos. Investigaciones han demostrado que cuando los recursos destinados a estos programas no se gestionan adecuadamente, puede haber consecuencias negativas para los niños y sus familias (Gertler, Heckman & Rojas, 2014).

Para entender mejor el contexto, es importante saber que, en Colombia, la *Contaduría General de la Nación (CGN)* es la entidad encargada de establecer las reglas para que los recursos públicos se administren de forma transparente y eficiente. La CGN define cómo se deben planear, ejecutar y supervisar los fondos públicos, con el objetivo de evitar la corrupción y asegurar que el dinero se use para lo que realmente se necesita (Contaduría General de la Nación, 2021).

Sin embargo, a pesar de estas reglas, muchas veces no es fácil llevarlas a la práctica. Estudios han encontrado que, en el sector social, donde se encuentran los programas de primera infancia, hay problemas que dificultan la *rendición de cuentas*. Esto significa que a veces no queda claro cómo se gastó el dinero ni si se logró lo que se esperaba. Algunas de las razones de esto son que los procesos administrativos no siempre se adaptan a las necesidades de los programas sociales y que a menudo faltan personal capacitado o dinero suficiente (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020).

El *Departamento Nacional de Planeación (DNP)*, que es la entidad encargada de planificar el desarrollo del país, también ha destacado la importancia de que los recursos se utilicen de manera eficiente en los programas de primera infancia. El DNP señala que para que estos programas tengan un impacto real en la vida de los niños, es esencial que los fondos se administren y se utilicen correctamente, y que se pueda demostrar que se están logrando los objetivos (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

Las experiencias de otras entidades públicas muestran que, para mejorar la gestión de los recursos, es necesario fortalecer los controles internos, aumentar la transparencia y capacitar al personal. Además, es importante que la ciudadanía pueda participar en la vigilancia

de cómo se gasta el dinero, para asegurar que se esté utilizando de la mejor manera (Reyes & Martínez, 2018).

Todo esto es especialmente relevante para la *Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali*. Esta entidad es responsable de los programas y servicios dirigidos a los niños más pequeños de la ciudad y, por lo tanto, la forma en que gestiona los recursos tiene un impacto directo en el bienestar de estos niños. Si la Subsecretaría implementa prácticas sólidas de rendición de cuentas, no solo mejorará la eficiencia de su gestión, sino que también generará mayor confianza en la comunidad.

### **1.2.1 Rendición de Cuentas (Accountability)**

La *rendición de cuentas* (o *accountability*, en inglés) es la obligación que tienen los funcionarios y las autoridades de explicar y justificar sus decisiones y acciones al público y a los organismos de control. Se trata de asegurar que quienes tienen el poder lo utilicen de manera transparente y en beneficio de todos (Bovens, 2007). En una democracia, la rendición de cuentas es esencial para que los ciudadanos puedan evaluar si sus gobernantes están actuando correctamente (Schedler, 1999).

### **1.2.2 Orígenes y Evolución**

La idea de la rendición de cuentas tiene sus raíces en los primeros sistemas democráticos de Europa, especialmente en Inglaterra y Francia, durante los siglos XVII y XVIII. La Revolución Gloriosa de 1688 en Inglaterra fue un momento clave, ya que se estableció un sistema en el que el Parlamento podía controlar al rey, lo que limitó su poder y promovió la transparencia (Locke, 1690).

El filósofo John Locke (1690) fue uno de los primeros en proponer que los gobernantes deben rendir cuentas a la sociedad, y que, si no lo hacen, la sociedad tiene el derecho de quitarles el poder. Esta idea influyó en el desarrollo de los sistemas políticos modernos y en la creación de mecanismos para exigir la rendición de cuentas.

En Estados Unidos, los Padres Fundadores diseñaron un sistema de gobierno basado en la separación de poderes, donde el poder se divide entre el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, y cada uno puede controlar a los otros. Este sistema, que se estableció en la Constitución de 1787, es un ejemplo de cómo la rendición de cuentas se incorporó desde el principio en la estructura de una democracia (Hamilton, Madison & Jay, 1788).

A lo largo del siglo XX, la teoría de la democracia siguió evolucionando, y la rendición de cuentas se convirtió en un concepto aún más importante. Autores como Robert Dahl (1971) destacaron la necesidad de que los ciudadanos participen en la política y que haya competencia entre los diferentes partidos políticos para que los gobernantes tengan que responder a las demandas del público.

En Europa, después de la Segunda Guerra Mundial, se fortaleció la rendición de cuentas mediante la creación de leyes y instituciones que protegen los derechos de los ciudadanos y promueven la transparencia en el gobierno (Habermas, 1996).

En América Latina, la rendición de cuentas se volvió un tema central durante los procesos de transición a la democracia en las décadas de 1980 y 1990, después de largos períodos de dictaduras militares. Académicos como Guillermo O'Donnell (1999) analizaron las diferentes formas en que se puede exigir la rendición de cuentas, tanto entre las instituciones del Estado como por parte de los ciudadanos.

Hoy en día, la rendición de cuentas enfrenta nuevos desafíos, como la globalización, que hace que las decisiones se tomen en muchos lugares diferentes, y el avance de la tecnología, que puede facilitar la difusión de información, pero también la desinformación (Keohane, 2003; Bovens, Schillemans & Goodin, 2014). Por eso, es importante adaptar los sistemas de rendición de cuentas a estas nuevas realidades, para que sigan siendo efectivos en el siglo XXI.

### ***1.2.3 Eficiencia en la Gestión de Recursos***

La eficiencia en la gestión de recursos es un concepto fundamental en la administración pública y en la evaluación de programas sociales. En términos generales, la eficiencia se refiere a la capacidad de obtener el máximo resultado posible a partir de una cantidad dada de recursos, o bien, de obtener un resultado determinado utilizando la menor cantidad posible de recursos (Besanko & Braeutigam, 2010). En el contexto de la gestión pública, la eficiencia implica utilizar los recursos de la manera más productiva posible para alcanzar los objetivos de las políticas y los programas.

Existen diferentes dimensiones de la eficiencia que son relevantes para el análisis de la gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia:

- **Eficiencia Técnica:** Se refiere a la relación entre los insumos utilizados (recursos financieros, humanos, materiales) y los productos o servicios generados por el programa. Un programa es técnicamente eficiente si produce la máxima cantidad de servicios con los insumos disponibles, o si produce una cantidad dada de servicios utilizando la mínima cantidad de insumos.

- *Eficiencia Asignativa:* Se refiere a la asignación óptima de los recursos entre los diferentes programas o actividades. Un programa es significativamente eficiente si los recursos se distribuyen de tal manera que se maximiza el valor social de los resultados obtenidos. Esto implica que los recursos se deben asignar a los programas o actividades que generan los mayores beneficios para la sociedad.
- *Eficiencia Económica:* Es un concepto más amplio que combina la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. Se refiere a la capacidad de producir un resultado determinado al menor costo posible, considerando tanto los costos de los insumos como los costos de oportunidad.

La eficiencia en la gestión de recursos es crucial para el éxito de los programas de primera infancia. Como señalan Gertler, Heckman y Rojas (2014), la inversión en la primera infancia tiene un alto retorno social, pero este retorno depende en gran medida de la eficiencia con la que se gestionan los recursos. Si los recursos se utilizan de manera ineficiente, se pueden perder oportunidades valiosas para mejorar el desarrollo de los niños y se puede comprometer la sostenibilidad de los programas.

Varios factores pueden influir en la eficiencia de la gestión de recursos en los programas sociales. Algunos de los factores más importantes incluyen:

- *Planificación:* Una buena planificación es esencial para asignar los recursos de manera eficiente y para evitar la duplicidad de esfuerzos. La planificación debe incluir la definición clara de los objetivos del programa, la identificación de las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos, la estimación de los recursos requeridos y la asignación de los recursos a las diferentes actividades.

- *Gestión Financiera:* Una buena gestión financiera es fundamental para asegurar que los recursos se utilicen de acuerdo con las normas y regulaciones, y para evitar la corrupción y el despilfarro. La gestión financiera debe incluir la elaboración de presupuestos, el registro y control de los gastos, la elaboración de informes financieros y la auditoría de las cuentas.
- *Gestión de Recursos Humanos:* El personal es un recurso clave en los programas sociales, y su gestión eficiente es esencial para el éxito de los programas. La gestión de recursos humanos debe incluir la selección, contratación, capacitación, motivación y evaluación del personal.
- *Monitoreo y Evaluación:* El monitoreo y la evaluación son herramientas importantes para medir la eficiencia de los programas y para identificar las áreas donde se pueden realizar mejoras. El monitoreo implica el seguimiento sistemático de las actividades del programa y la recopilación de datos sobre los resultados. La evaluación implica el análisis de los datos para determinar si el programa está alcanzando sus objetivos y si los está alcanzando de la manera más eficiente posible.

La eficiencia en la gestión de recursos es un concepto complejo y multidimensional que es esencial para el éxito de los programas de primera infancia. Mejorar la eficiencia requiere un enfoque integral que abarque la planificación, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y el monitoreo y la evaluación.

### **1.3 Formulación del Interrogante de Investigación**

¿Cómo se ha caracterizado la eficiencia en la gestión de recursos financieros y humanos de la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali (2020-

2023), considerando los procesos de planificación, asignación y transparencia, y qué factores han contribuido a mejorar o limitar dicha eficiencia en la implementación de los programas de atención integral a la primera infancia?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la eficiencia en la gestión de los recursos de la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali durante el período 2020-2023, identificando los desafíos en los procesos de asignación, ejecución y control de dichos recursos, y determinando su impacto en la cobertura y calidad de los programas destinados a la atención integral de la primera infancia.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar y sintetizar los principales factores que, según la literatura académica y los informes de organismos relevantes, influyen en la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión de recursos destinados a programas de primera infancia.
- Analizar el papel de la rendición de cuentas en la mejora de la eficiencia y la eficacia de la gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali (2020-2023), identificando los mecanismos más relevantes y las áreas donde se requiere mayor fortalecimiento.
- Comparar los enfoques y las prácticas de gestión de recursos implementadas por la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali (2020-2023)

con los estándares y las recomendaciones propuestas por organismos nacionales e internacionales en materia de administración eficiente y transparente de programas sociales dirigidos a la primera infancia.

### **1.5 Justificación**

La presente investigación se justifica teóricamente al contribuir al debate sobre la eficiencia en la gestión de recursos públicos en el sector social, específicamente en programas dirigidos a la primera infancia. Al analizar la relación entre la asignación de recursos, la rendición de cuentas y los resultados de los programas, se busca profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la eficacia de las políticas públicas. Además, este estudio llenará un vacío en la literatura al proporcionar un análisis detallado de la gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali, un contexto específico que no ha sido suficientemente explorado en investigaciones previas.

La gestión de recursos públicos es uno de los pilares fundamentales para el éxito de las políticas públicas, especialmente en programas destinados al bienestar infantil. En particular, los recursos destinados a la primera infancia son cruciales para el desarrollo temprano de los niños, ya que influyen directamente en su salud, educación y bienestar emocional. Los primeros años de vida son determinantes en el desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales y sociales, lo que convierte a la Subsecretaría de Primera Infancia en una entidad clave en la gestión de estos recursos. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta gestión, existen pocos estudios que aborden específicamente cómo se distribuyen y gestionan los recursos destinados a este sector en el ámbito gubernamental, especialmente en el contexto de Latinoamérica.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali, al proporcionar evidencia empírica sobre las fortalezas y debilidades de su gestión de recursos. Las recomendaciones derivadas del estudio podrán ser utilizadas para mejorar la planificación, la asignación y la ejecución de los recursos, optimizando así el impacto de los programas en el desarrollo de los niños. Además, los resultados serán relevantes para los responsables de políticas públicas a nivel municipal y nacional, al ofrecer información valiosa sobre las mejores prácticas en la gestión de recursos para la primera infancia. En última instancia, los beneficiarios directos de esta investigación será la población infantil de Cali, quienes se verán favorecidos por la mejora en la calidad y cobertura de los servicios ofrecidos por la Subsecretaría.

La originalidad de este estudio radica en su enfoque integral, que combina el análisis de la eficiencia en la gestión de recursos con la evaluación de los mecanismos de rendición de cuentas y su impacto en los resultados de los programas. Además, el estudio se centra en un contexto específico (la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali) y en un período de tiempo relevante (2020-2023), lo que permitirá obtener hallazgos detallados y contextualizados.

## **1.6 Marco de Referencia**

### ***1.6.1 Gestión de Recursos en el Sector Público***

La gestión de recursos en el sector público es un campo complejo que implica la planificación, asignación, ejecución, control y evaluación de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para lograr los objetivos de las políticas y los programas públicos. A diferencia del sector privado, donde el objetivo principal suele ser la maximización de beneficios económicos, el sector público se orienta a la maximización del bienestar social y la provisión de bienes y servicios públicos (Bozeman, 1987).

### **1.6.2 Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública**

Dos conceptos clave en la gestión de recursos públicos son la eficiencia y la eficacia.

- *Eficiencia*: Se refiere a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Una gestión eficiente implica obtener los máximos resultados posibles con los mínimos recursos, o lograr un resultado determinado al menor costo posible (Besanko & Braeutigam, 2010). En el sector público, la eficiencia se traduce en la optimización del uso de los recursos para maximizar el impacto social de los programas.

- *Eficacia*: Se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos y metas establecidos. Una gestión eficaz implica lograr los resultados esperados de las políticas y los programas, independientemente de los recursos utilizados. En el sector público, la eficacia se mide por el impacto de los programas en el bienestar de la población.

Es importante destacar que la eficiencia y la eficacia son conceptos relacionados pero distintos. Un programa puede ser eficiente (utilizar los recursos de manera óptima) pero ineficaz (no lograr sus objetivos), o viceversa. La gestión pública busca alcanzar tanto la eficiencia como la eficacia en la utilización de los recursos.

### **1.6.3 Modelos de Gestión Pública**

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diferentes modelos de gestión pública, cada uno con sus propias características y enfoques. Algunos de los modelos más relevantes son:

- *Administración Pública Tradicional*: Se caracteriza por la centralización, la jerarquía, la burocracia y el énfasis en el cumplimiento de normas y procedimientos.

- *Nueva Gestión Pública (NGP)*: Surge como una reacción a las limitaciones de la administración tradicional, buscando incorporar principios de la gestión privada, como la orientación al cliente, la gestión por resultados y la descentralización (Hood, 1991).
- *Nueva Gobernanza Pública*: Se enfoca en la colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil para la provisión de bienes y servicios públicos, reconociendo la complejidad de los problemas sociales y la necesidad de enfoques multi-actor (Osborne, 2010).

El modelo de gestión pública adoptado por una entidad influye en la forma en que se gestionan los recursos y en los resultados que se obtienen.

#### *1.6.3.1 Gestión de Recursos en Programas Sociales.*

La gestión de recursos en programas sociales presenta desafíos particulares debido a la complejidad de los problemas sociales, la diversidad de los beneficiarios y la dificultad para medir el impacto de las intervenciones.

#### *1.6.3.2 Financiamiento de Programas Sociales.*

El financiamiento de los programas sociales puede provenir de diversas fuentes, como los presupuestos públicos, las donaciones de organizaciones no gubernamentales, los préstamos de organismos multilaterales y las alianzas público-privadas. La disponibilidad y la estabilidad del financiamiento son factores críticos para la sostenibilidad y la eficacia de los programas.

#### *1.6.3.3 Asignación de Recursos en Programas Sociales.*

La asignación de recursos entre los diferentes programas y actividades es una decisión clave que debe basarse en criterios de equidad, eficiencia y eficacia. La asignación debe tener en cuenta las necesidades de los beneficiarios, los costos de las intervenciones, el impacto esperado y las prioridades políticas.

#### *1.6.3.4 Ejecución y Control de Recursos en Programas Sociales.*

La ejecución de los recursos implica la utilización de los fondos para la provisión de los bienes y servicios previstos en los programas. El control de los recursos es fundamental para garantizar que se utilicen de acuerdo con las normas y regulaciones, y para prevenir la corrupción y el despilfarro.

#### *1.6.3.5 Evaluación del Impacto de Programas Sociales.*

La evaluación del impacto de los programas sociales es esencial para determinar si se están logrando los objetivos previstos y si se están generando los beneficios esperados para los beneficiarios. La evaluación proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua de los programas.

#### *1.6.3.6 Gestión de Recursos en Programas de Primera Infancia.*

Los programas de primera infancia requieren una gestión de recursos particularmente cuidadosa debido a la importancia crítica de esta etapa del desarrollo humano.

#### *1.6.3.7 Inversión en Primera Infancia*

La inversión en la primera infancia se considera una de las inversiones más rentables que puede realizar una sociedad, ya que tiene un impacto significativo en el desarrollo

cognitivo, social, emocional y físico de los niños, y genera beneficios a largo plazo en términos de salud, educación, empleo y reducción de la delincuencia (Heckman, 2006).

#### *1.6.3.8 Componentes de los Programas de Primera Infancia*

Los programas de primera infancia pueden incluir una variedad de componentes, como la atención en salud y nutrición, la educación y el cuidado infantil, el apoyo a las familias y la protección social. La gestión de recursos debe tener en cuenta las necesidades específicas de cada componente y asegurar la coordinación entre ellos.

#### *1.6.3.9 Desafíos en la Gestión de Recursos para la Primera Infancia*

La gestión de recursos para la primera infancia enfrenta desafíos particulares, como la dificultad para medir el impacto de las intervenciones, la necesidad de coordinar con múltiples actores (gobierno, familias, comunidades, organizaciones no gubernamentales), la escasez de recursos y la presión para demostrar resultados a corto plazo.

#### *1.6.4.0 Rendición de Cuentas en la Gestión de Recursos Públicos*

La rendición de cuentas (accountability) es un principio fundamental de la gestión pública que implica la obligación de los funcionarios y las autoridades de informar, explicar y justificar sus decisiones y acciones ante los ciudadanos y otras entidades de control (Bovens, 2007).

#### *1.6.4.1 Dimensiones de la Rendición de Cuentas*

La rendición de cuentas tiene diversas dimensiones, que incluyen:

- *Rendición de Cuentas Financiera:* Se refiere a la obligación de informar y justificar el uso de los recursos financieros.
- *Rendición de Cuentas de Desempeño:* Se refiere a la obligación de informar y justificar los resultados obtenidos por los programas y las políticas.
- *Rendición de Cuentas Social:* Se refiere a la obligación de informar y consultar a los ciudadanos y a las organizaciones de la sociedad civil sobre las decisiones y las acciones del gobierno.

#### 1.6.4.2 Mecanismos de Rendición de Cuentas

Existen diversos mecanismos de rendición de cuentas, que incluyen:

- *Control Interno:* Se refiere a los mecanismos establecidos dentro de la propia entidad para asegurar el uso adecuado de los recursos.
- *Control Externo:* Se refiere a los mecanismos ejercidos por entidades externas a la entidad, como los órganos de control fiscal y las auditorías externas.
- *Participación Ciudadana:* Se refiere a los mecanismos que permiten a los ciudadanos y a las organizaciones de la sociedad civil participar en el seguimiento y la evaluación de la gestión pública.

### *1.6.4.3 Importancia de la Rendición de Cuentas en la Gestión de Recursos para la Primera Infancia*

La rendición de cuentas es particularmente importante en la gestión de recursos para la primera infancia, ya que contribuye a:

- Garantizar la transparencia en el uso de los recursos.
- Prevenir la corrupción y el despilfarro.
- Mejorar la eficiencia y la eficacia de los programas.
- Fortalecer la confianza de la ciudadanía en el gobierno.

## **1.7. Diseño Metodológico**

### ***1.7.1 Enfoque de la investigación***

La presente investigación adoptará un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una comprensión integral de la gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali durante el período 2020-2023.

- *Enfoque Cualitativo:* Se utilizará para explorar en profundidad los procesos de gestión, las percepciones de los actores involucrados y los desafíos y oportunidades identificados en la práctica.

- Enfoque Cuantitativo: Se empleará para analizar datos numéricos sobre la asignación, ejecución y resultados de los recursos, con el fin de identificar tendencias, patrones y relaciones.

### **1.7.2 Tipo de investigación**

La investigación se clasifica como de tipo descriptivo y explicativo.

- Descriptiva: Se buscará describir de manera detallada cómo se gestionan los recursos en la Subsecretaría, cuáles son los principales programas y actividades, y cuáles son los resultados alcanzados.
- Explicativa: Se intentará explicar por qué se observan determinados patrones en la gestión de recursos, qué factores influyen en la eficiencia y la eficacia, y cómo la gestión de recursos impacta en los resultados de los programas de primera infancia.

### **1.7.3 Fuentes de Información**

- Documentos Oficiales: Se revisarán informes de gestión, presupuestos, planes de desarrollo, manuales de procedimientos y otros documentos oficiales de la Subsecretaría y de otras entidades gubernamentales.
- Datos Estadísticos: Se analizarán datos estadísticos sobre la asignación, ejecución y resultados de los recursos, provenientes de fuentes como la Subsecretaría, la Alcaldía de Santiago de Cali, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y otras entidades relevantes.

- Literatura Académica: Se revisarán artículos científicos, libros, tesis y otros trabajos académicos sobre la gestión de recursos en el sector público, la gestión de programas sociales y la gestión de programas de primera infancia.

Aunque no se trabajará con datos primarios de individuos, se garantizará la ética en el análisis documental. Se citarán adecuadamente todas las fuentes utilizadas y se respetarán los derechos de autor de los documentos y estudios consultados. Además, se realizará un análisis imparcial, sin distorsionar la información obtenida de las fuentes secundarias.

## **Capítulo 2: Contexto Subsecretaría de la Primera Infancia de Cali**

### **2.1 Evolución Histórica y Contexto de la Subsecretaría de Primera Infancia**

La Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali se erige como una entidad fundamental en la promoción, garantía y protección de los derechos de los niños en sus primeros años de vida. Comprender su evolución histórica y el contexto en el que se desenvuelve es esencial para analizar su gestión de recursos y su impacto en la atención integral de la primera infancia en la ciudad.

#### **2.1.1 La Emergencia de la Primera Infancia en la Agenda Pública**

La creciente atención a la primera infancia en la agenda pública colombiana e internacional es un fenómeno relativamente reciente, que se consolidó a principios del siglo XXI. Durante décadas, la atención a la infancia se había centrado principalmente en la educación básica y la protección de los derechos de los niños en situaciones de vulnerabilidad extrema. Sin embargo, la investigación en neurociencia, psicología y economía del desarrollo

demonstró la importancia crítica de los primeros años de vida para el desarrollo humano a lo largo de todo el ciclo vital (Shonkoff et al., 2012).

Estudios como los de James Heckman (2006), Premio Nobel de Economía, evidenciaron que la inversión en la primera infancia tiene un alto retorno social y económico, al mejorar la salud, la educación, el empleo y la reducción de la delincuencia en el largo plazo. Estos hallazgos impulsaron un cambio de paradigma, reconociendo que la primera infancia no es solo una etapa de cuidado y protección, sino una oportunidad fundamental para construir el capital humano y el desarrollo social de las naciones.

A nivel internacional, organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la UNICEF y el Banco Mundial comenzaron a promover políticas y programas de atención integral a la primera infancia, enfatizando la necesidad de intervenciones tempranas y de calidad para asegurar el desarrollo óptimo de los niños (OMS, 2019).

### ***2.1.2 El Marco Legal y Político en Colombia***

En Colombia, la adopción de un enfoque más amplio y detallado para abordar la atención integral a la primera infancia se materializó en la promulgación de la Ley 1098 de 2006, conocida como el Código de Infancia y Adolescencia. Esta ley representó un avance significativo en el reconocimiento de los niños como sujetos de derechos y en la definición de las responsabilidades del Estado, la familia y la sociedad en la garantía de estos derechos.

El Código de Infancia y Adolescencia establece que el Estado tiene la obligación de asegurar la atención integral a los niños desde su concepción hasta los seis años, priorizando su salud, nutrición, educación inicial, cuidado y protección. Además, la ley asigna un rol

protagónico a las entidades territoriales (departamentos y municipios) en la implementación de políticas públicas y programas destinados a la primera infancia.

La Constitución Política de Colombia de 1991 también sentó las bases para la protección de los derechos de los niños, al reconocerlos como sujetos de especial protección y al establecer la prevalencia de sus derechos sobre los de los demás.

### ***2.1.3 Creación y Evolución de la Subsecretaría de Primera Infancia de Santiago de Cali***

La creación formal de la Subsecretaría de Primera Infancia en la Alcaldía de Santiago de Cali se inscribe en el contexto de las reformas legales y políticas mencionadas y como respuesta a la creciente demanda de programas y servicios dirigidos a la población infantil menor de seis años.

Inicialmente, las funciones relacionadas con la atención a la primera infancia eran asumidas por otras dependencias de la administración municipal, como la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación y la Secretaría de Bienestar Social. Sin embargo, la necesidad de una entidad especializada que liderara coordinara y articulara las acciones del municipio en favor de los niños motivó la creación de la Subsecretaría.

A lo largo de su historia, la Subsecretaría ha experimentado diversas transformaciones en su estructura organizativa, sus funciones y sus programas, buscando siempre mejorar la cobertura, la calidad y la pertinencia de los servicios ofrecidos. La evolución de la Subsecretaría ha estado marcada por la influencia de las políticas nacionales, las prioridades de las administraciones municipales y las necesidades cambiantes de la población infantil en Santiago de Cali.

#### **2.1.4 El Programa "De Cero a Siempre" y su Impacto**

Uno de los momentos más significativos en la evolución de la Subsecretaría fue la implementación del programa "De Cero a Siempre", una estrategia nacional de atención integral a la primera infancia liderada por el Gobierno Nacional. Esta estrategia, lanzada en 2011, buscó articular los esfuerzos de diferentes sectores (salud, educación, protección, cultura) para garantizar el desarrollo integral de los niños desde la gestación hasta los seis años (DNP, 2016).

"De Cero a Siempre" se convirtió en un referente para la Subsecretaría y sirvió como marco para el desarrollo y la implementación de muchas de sus iniciativas. La estrategia proporcionó lineamientos técnicos, estándares de calidad y herramientas de gestión que fortalecieron la capacidad de la Subsecretaría para brindar una atención integral y de calidad a la primera infancia en Santiago de Cali.

#### **2.1.5 Misión, Visión y Funciones Actuales de la Subsecretaría**

En la actualidad, la Subsecretaría de Primera Infancia de Santiago de Cali se encuentra adscrita a la Secretaría de Bienestar Social y tiene como misión la coordinación, ejecución y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a la primera infancia en el municipio.

Su visión es ser reconocida como una entidad líder en la garantía de los derechos de los niños, asegurando su desarrollo integral y contribuyendo a la construcción de una sociedad más equitativa y justa.

Las funciones principales de la Subsecretaría incluyen:

- Diseñar, implementar y evaluar políticas, planes y programas de atención integral a la primera infancia.
- Coordinar y articular las acciones de las diferentes dependencias municipales, entidades del gobierno nacional, organizaciones no gubernamentales y la comunidad en general en favor de la primera infancia.
- Garantizar la prestación de servicios de calidad en salud, nutrición, educación inicial, cuidado y protección a los niños.
- Promover la participación de las familias y la comunidad en el desarrollo de los niños.
- Realizar seguimiento y monitoreo al desarrollo de los niños y al cumplimiento de sus derechos.

### ***2.1.6 Desafíos Actuales y Enfoque de la Subsecretaría***

La Subsecretaría de Primera Infancia de Santiago de Cali enfrenta múltiples desafíos en la actualidad, que requieren una gestión de recursos eficiente, equitativa y transparente.

Algunos de los desafíos más importantes son:

- *Desigualdad Social y Económica:* La pobreza y la desigualdad afectan de manera desproporcionada a los niños de los sectores más vulnerables, limitando su acceso a servicios esenciales y oportunidades de desarrollo.

- Violencia y Maltrato Infantil: La violencia intrafamiliar, el abuso sexual y otras formas de maltrato representan una grave amenaza para el bienestar y el desarrollo de los niños.
- Desnutrición Infantil: La desnutrición crónica y aguda afecta el desarrollo físico y cognitivo de los niños, especialmente en los primeros años de vida.
- Cobertura y Calidad de los Servicios: Es necesario ampliar la cobertura de los servicios de atención integral a la primera infancia y mejorar su calidad para asegurar que todos los niños tengan acceso a oportunidades de desarrollo.

Para enfrentar estos desafíos, la Subsecretaría ha adoptado un enfoque basado en derechos, que prioriza la equidad y busca cerrar las brechas de acceso a servicios esenciales. Este enfoque implica reconocer a los niños como sujetos de derechos, con necesidades y capacidades específicas, y garantizar que las políticas y los programas se diseñen y se implementen de manera participativa e inclusiva.

### **2.1.7 Programas y Proyectos de la Subsecretaría**

La Subsecretaría cuenta con una variedad de programas y proyectos que abordan diferentes áreas de atención a la primera infancia. Estos programas están diseñados para atender las necesidades específicas de la población infantil en Santiago de Cali, teniendo en cuenta factores como el nivel socioeconómico, el contexto cultural y las condiciones de vulnerabilidad.

Algunos de los programas y proyectos más importantes de la Subsecretaría incluyen:

- Programas de atención en salud y nutrición para niños y mujeres gestantes.
- Servicios de educación inicial y cuidado infantil en centros de desarrollo infantil y hogares comunitarios.
- Programas de apoyo a las familias y cuidadores para fortalecer sus capacidades de crianza.
- Proyectos de prevención de la violencia y el maltrato infantil.
- Programas de promoción del desarrollo cultural y artístico de los niños.

### ***2.1.8 Articulación Interinstitucional y Participación Comunitaria***

La articulación interinstitucional es un pilar fundamental del trabajo de la Subsecretaría, ya que permite la coordinación con otras dependencias municipales (Salud, Educación, Cultura), entidades del gobierno nacional (ICBF, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación), organizaciones no gubernamentales y la comunidad en general. Esta articulación es esencial para garantizar una atención integral y oportuna, que responda a las necesidades reales de los niños y sus familias, tal como lo plantea la Nueva Gobernanza Pública (Osborne, 2010).

La Subsecretaría también se enfoca en la sensibilización y capacitación de las familias y cuidadores, reconociendo su rol central en el desarrollo de los niños. Además, promueve la participación comunitaria y el empoderamiento de las familias, fortaleciendo así las redes de apoyo que son vitales para el bienestar infantil. La participación de la comunidad es esencial para asegurar la sostenibilidad y la pertinencia de los programas, y para construir un entorno protector para los niños (UNICEF, 2018).

## **2.2 Estructura y Procesos de Gestión de Recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia**

La Para comprender a fondo cómo se gestionan los recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia de la Alcaldía de Santiago de Cali, es fundamental analizar su estructura organizativa y los procesos que implementa para la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de sus programas y proyectos.

### **2.2.1 Estructura Organizativa**

La Subsecretaría está liderada por un Subsecretario, quien ejerce la máxima autoridad y es responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones. El Subsecretario cuenta con el apoyo de un equipo de coordinadores y técnicos especializados en diversas áreas del desarrollo infantil, tales como salud, nutrición, educación inicial, protección social y desarrollo psicosocial. Esta especialización permite abordar de manera integral las complejas necesidades de la primera infancia.

La estructura organizativa de la Subsecretaría se divide en diferentes unidades o departamentos, cada uno con funciones específicas, lo que facilita la especialización y la gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales. Esta estructura busca promover la eficiencia funcional y la claridad en la asignación de responsabilidades, siguiendo los principios de la organización burocrática racional (Weber, 1922).

Las principales unidades de la Subsecretaría son:

- Unidad de Planificación y Monitoreo: Esta unidad desempeña un papel crucial en la formulación de planes, programas y proyectos, alineados con las políticas públicas de

primera infancia a nivel municipal y nacional. La planificación estratégica es esencial para garantizar que los recursos se asignen de manera eficiente y que las intervenciones tengan un impacto positivo en la población objetivo (Bryson, 2018). Además, esta unidad realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos y metas, así como la evaluación del impacto de las intervenciones, utilizando indicadores de gestión y herramientas de monitoreo. La evaluación permite retroalimentar el proceso de planificación y mejorar la eficiencia y eficacia de los programas (Rossi et al., 2004).

- Unidad de Coordinación Interinstitucional: La atención integral a la primera infancia requiere un enfoque multisectorial y la articulación de esfuerzos entre diferentes actores. Esta unidad tiene la tarea de coordinar las acciones de la Subsecretaría con otras dependencias municipales (Salud, Educación, Cultura), entidades del gobierno nacional (ICBF, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación), organizaciones no gubernamentales (ONGs) y la comunidad en general. La coordinación efectiva permite optimizar el uso de los recursos, evitar la duplicidad de esfuerzos y asegurar que las intervenciones sean integrales, coherentes y pertinentes a las necesidades de los niños y sus familias (O'Toole, 1997). La implementación de redes de colaboración y alianzas estratégicas es fundamental para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos.

- Unidad de Ejecución de Programas: Esta unidad es responsable de la implementación directa de los programas y proyectos dirigidos a la primera infancia. Incluye a los profesionales que trabajan directamente con los beneficiarios, como educadores, trabajadores sociales, psicólogos, nutricionistas y promotores de salud. La eficiencia en la gestión de recursos en esta unidad se mide en términos de la calidad, cobertura, pertinencia y oportunidad de los servicios ofrecidos, así como en la satisfacción de los usuarios

(Donabedian, 1988). La gestión del talento humano, la capacitación continua y la supervisión efectiva son elementos clave para garantizar la calidad de los servicios.

- Unidad de Gestión Administrativa y Financiera: Esta unidad administra los recursos financieros y logísticos de la Subsecretaría, incluyendo la elaboración y ejecución del presupuesto, la gestión de la contratación, la administración de los bienes y servicios, y la gestión de la información. Su rol es fundamental para asegurar que los fondos asignados sean utilizados de manera transparente, eficiente y de acuerdo con las normas y regulaciones establecidas por la Alcaldía y los organismos de control (OCDE, 2017). La implementación de sistemas de información integrados y la adopción de buenas prácticas de gestión financiera son esenciales para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos.

### **2.2.2 Procesos de Gestión de Recursos**

La gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia sigue un ciclo que abarca desde la planificación hasta la ejecución, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas, garantizando así una administración eficiente y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este ciclo se enmarca en los principios de la gestión basada en resultados (GBR), que busca vincular la asignación y el uso de los recursos con los resultados esperados (Uribe Celis, 2008).

Los principales procesos de gestión de recursos son:

- Planificación y Presupuestación: El proceso de gestión de recursos comienza con la planificación estratégica, donde se definen los objetivos a largo plazo, los programas y proyectos a implementar, y las metas a alcanzar. La Subsecretaría participa activamente en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, aportando información y análisis sobre la

situación de la primera infancia en Cali y las prioridades de intervención. La planificación se basa en diagnósticos de la situación de la primera infancia, análisis de necesidades, evidencia científica y buenas prácticas, así como en las prioridades establecidas por las políticas nacionales y locales (Cohen, 2012).

Durante la etapa de presupuestación, la Subsecretaría elabora un plan financiero detallado que incluye la estimación de los ingresos, la proyección de los gastos, la identificación de las fuentes de financiamiento y la asignación de los recursos a los diferentes programas y proyectos. Este plan es sometido a la aprobación del Concejo Municipal y debe estar alineado con las metas del Plan de Desarrollo y los objetivos estratégicos de la Subsecretaría. La presupuestación participativa, que involucra a los diferentes actores y a la comunidad en la definición de las prioridades de gasto, puede contribuir a una asignación más eficiente y equitativa de los recursos (Shah, 2007).

- Ejecución y Monitoreo: Una vez aprobado el presupuesto, la Subsecretaría procede a la ejecución de los programas y proyectos. La eficiencia en esta fase depende de la capacidad de la Subsecretaría para gestionar los recursos de manera efectiva, optimizando los procesos administrativos, asegurando la adecuada asignación y utilización de los recursos humanos, financieros y materiales, y minimizando los costos de transacción (Williamson, 1985).

Para garantizar la eficiencia en la ejecución, se emplean herramientas de gestión y seguimiento que permiten monitorear el progreso de los proyectos en tiempo real, identificar desviaciones, analizar las causas y adoptar medidas correctivas oportunas. Estas herramientas incluyen sistemas de información integrados, indicadores de desempeño, informes de avance y mecanismos de control interno (Kaplan & Norton, 1996). La gestión por procesos, la

estandarización de procedimientos y la implementación de buenas prácticas de gestión son fundamentales para mejorar la eficiencia y la calidad de la ejecución.

El monitoreo es un proceso continuo y sistemático que se realiza tanto a nivel interno (por las unidades de la Subsecretaría) como externo (por entidades de control y auditoría, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad). El monitoreo interno permite a la Subsecretaría realizar ajustes y mejoras en la gestión, mientras que el monitoreo externo garantiza la transparencia en el uso de los recursos y fortalece la rendición de cuentas. La participación de la comunidad en el monitoreo es esencial para asegurar que los programas y servicios respondan a sus necesidades y expectativas (Gaventa & McGee, 2010).

- *Evaluación y Rendición de Cuentas:* Al final de cada ciclo de ejecución, la Subsecretaría realiza una evaluación integral del desempeño, analizando el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, el impacto de las intervenciones en la población objetivo, la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción de los usuarios. Esta evaluación incluye la recopilación y el análisis de datos cuantitativos (indicadores de cobertura, calidad, eficiencia) y cualitativos (percepciones, experiencias, testimonios) para obtener una visión completa del desempeño de la Subsecretaría (Patton, 2008).

Los resultados de la evaluación son compartidos con la comunidad, los diferentes actores involucrados y los organismos de control a través de informes de rendición de cuentas, audiencias públicas y otros mecanismos de transparencia. Este proceso de rendición de cuentas no solo es un mecanismo de transparencia y control, sino que también sirve como retroalimentación para la planificación de futuros ciclos de gestión de recursos, permitiendo la mejora continua de los programas y servicios (Mulgan, 2003). La rendición de cuentas efectiva

fortalece la confianza de la ciudadanía en la gestión pública y promueve la participación activa en el control social.

### **2.2.3 Modalidades de Atención**

La Subsecretaría de Primera Infancia implementa diferentes modalidades de atención para garantizar una cobertura amplia y diversificada, adaptada a las necesidades y características de la población infantil en Santiago de Cali. Estas modalidades incluyen:

- Modalidad Institucional: Esta modalidad se desarrolla en infraestructuras especializadas y seguras, como Centros de Desarrollo Infantil (CDI) y jardines infantiles. Los servicios ofrecidos en esta modalidad están dirigidos a niños desde los 6 meses hasta los 4 años y 11 meses, y se caracterizan por una atención diurna de lunes a viernes, durante 8 horas diarias. La modalidad institucional busca proporcionar un entorno educativo y de cuidado integral que promueva el desarrollo cognitivo, social, emocional y físico de los niños, siguiendo los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2017).
- Modalidad Familiar: Esta modalidad se enfoca en el desarrollo integral de las niñas, los niños, las mujeres gestantes y las mujeres en período de lactancia, a través de servicios que se implementan en el entorno familiar y comunitario. Incluye servicios como visitas domiciliarias, encuentros grupales y acompañamiento a las familias, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de crianza y promover prácticas saludables (UNICEF, 2014). Esta modalidad busca llegar a las poblaciones más vulnerables y de difícil acceso, como las zonas rurales y las comunidades indígenas.
- Modalidad Propia: Esta modalidad brinda atención integral culturalmente pertinente a niños de comunidades indígenas y afrodescendientes, reconociendo y valorando

su identidad cultural y sus prácticas de crianza tradicionales. Se adapta a las cosmovisiones, los saberes ancestrales y las necesidades específicas de estas comunidades, buscando promover su desarrollo integral en armonía con su entorno cultural y social (MEN, 2018).

#### **2.2.4 Procesos Clave de Gestión**

Además del ciclo general de gestión de recursos (planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas), la Subsecretaría implementa procesos clave que contribuyen a una gestión eficiente y efectiva:

- Planificación y Coordinación: La Subsecretaría opera bajo un plan de desarrollo estratégico que define las acciones, metas e indicadores a alcanzar. Este plan incluye la coordinación intersectorial para asegurar una atención integral y articulada, así como la definición de las prioridades de inversión y la asignación de los recursos. La planificación a largo plazo y la coordinación efectiva son fundamentales para lograr un impacto sostenible en el desarrollo de la primera infancia.
- Ruta Integral de Atenciones (RIA): La RIA es una herramienta de gestión que permite focalizar y articular la oferta intersectorial de servicios para la primera infancia, identificando alertas y gestionando incumplimientos en la atención mínima requerida. La RIA contribuye a mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos y a garantizar que todos los niños reciban la atención integral que necesitan.
- Ejecución de Programas: Los programas y proyectos se ejecutan a través de diferentes servicios y modalidades, asegurando que los entornos donde se desarrollan los niños sean seguros, estimulantes y propicios para su desarrollo integral. La Subsecretaría

trabaja en la mejora continua de la calidad de los servicios, la capacitación del personal y la adecuación de la infraestructura.

- *Intervenciones en Salud y Bienestar:* La Subsecretaría trabaja en conjunto con otras entidades del sector salud para promover la salud, la nutrición y el bienestar de los niños en los primeros mil días de vida, considerando esta etapa como fundamental para el desarrollo a lo largo de la vida (Victora et al., 2008). Se implementan estrategias de promoción de la lactancia materna, seguimiento al crecimiento y desarrollo, prevención de enfermedades y atención integral a la gestante.
- *Monitoreo y Evaluación:* La Subsecretaría realiza un monitoreo continuo de la ejecución de los programas y proyectos, utilizando indicadores de gestión y herramientas de seguimiento. Se elaboran informes periódicos de avance y se realizan evaluaciones de impacto para medir los resultados alcanzados. La rendición de cuentas a la comunidad y a los organismos de control es un componente esencial del proceso de monitoreo y evaluación.

La Subsecretaría de Primera Infancia de Santiago de Cali cuenta con una estructura organizativa y procesos de gestión de recursos diseñados para asegurar una atención integral y de calidad a la población infantil y sus familias, buscando optimizar el uso de los recursos y maximizar el impacto de las intervenciones.

### **2.3 Análisis de la Situación de los Derechos de la Primera Infancia en Cali, Ruta Integral de Atención**

Es relevante comprender la situación actual de los derechos de la primera infancia en Santiago de Cali para evaluar la eficacia de las políticas y programas implementados por la

Subsecretaría de Primera Infancia y para identificar los desafíos que aún persisten en la garantía del bienestar de los niños.

### ***2.3.1 Marco Legal y Normativo***

En Colombia, la protección de los derechos de la primera infancia se sustenta en un marco legal y normativo robusto. La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce a los niños como sujetos de derechos y establece la prevalencia de sus derechos sobre los derechos de los demás. Además, la Ley 1098 de 2006, conocida como el Código de la Infancia y la Adolescencia, es la principal norma que regula los derechos de los niños y las responsabilidades del Estado, la familia y la sociedad en su garantía (Congreso de la República de Colombia, 2006).

El Código de la Infancia y la Adolescencia define la primera infancia como el periodo que abarca desde la gestación hasta los seis años de edad, y establece el derecho al desarrollo integral de los niños en esta etapa, incluyendo el acceso a la salud, la nutrición, la educación inicial, el cuidado y la protección.

A nivel local, la Alcaldía de Santiago de Cali ha desarrollado políticas y planes de acción específicos para la atención integral a la primera infancia, en consonancia con el marco legal nacional y las directrices internacionales. Estos instrumentos buscan garantizar la implementación efectiva de los derechos de los niños en el contexto municipal.

### ***2.3.2 Diagnóstico de la Situación de la Primera Infancia en Cali***

A pesar de los avances logrados en la protección de los derechos de la primera infancia en Cali, persisten desafíos importantes que afectan el bienestar y el desarrollo de los niños.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Cali ha logrado avances significativos en la cobertura de servicios básicos para la primera infancia, como la atención en salud y la educación inicial (DANE, 2023). Sin embargo, existen desigualdades significativas en el acceso y la calidad de los servicios, especialmente entre los diferentes estratos socioeconómicos y las zonas urbanas y rurales.

Algunos de los principales desafíos identificados en el diagnóstico de la situación de la primera infancia en Cali son:

- Pobreza y Desigualdad: La pobreza y la desigualdad socioeconómica afectan de manera desproporcionada a los niños, limitando su acceso a una alimentación adecuada, a servicios de salud de calidad y a entornos educativos estimulantes. Los niños que crecen en condiciones de pobreza tienen un mayor riesgo de sufrir desnutrición, enfermedades, retraso en el desarrollo y dificultades de aprendizaje (PNUD, 2019).
- Violencia Intrafamiliar y Maltrato Infantil: La violencia intrafamiliar y el maltrato infantil representan una grave amenaza para el bienestar y el desarrollo de los niños. Los niños expuestos a la violencia tienen un mayor riesgo de sufrir problemas de salud mental, dificultades de comportamiento y baja autoestima (OMS, 2020).
- Desnutrición Infantil: La desnutrición crónica y aguda afecta el desarrollo físico y cognitivo de los niños, especialmente en los primeros años de vida. La desnutrición puede tener consecuencias irreversibles en el desarrollo del cerebro y en el rendimiento escolar (UNICEF, 2017).
- Cobertura y Calidad de los Servicios: Aunque se ha ampliado la cobertura de los servicios de atención integral a la primera infancia, aún existen brechas importantes,

especialmente en la atención a niños menores de dos años y en la prestación de servicios de calidad en algunas zonas de la ciudad.

### ***2.3.3 La Ruta Integral de Atenciones (RIA)***

Para abordar estos desafíos y garantizar la atención integral a la primera infancia en Cali, se diseñó e implementó la Ruta Integral de Atenciones (RIA). La RIA es un instrumento de gestión que busca articular y coordinar los servicios de salud, nutrición, educación inicial, cuidado y protección ofrecidos por diferentes sectores y entidades, asegurando una atención continua y de calidad para los niños desde la gestación hasta los seis años de edad (Alcaldía de Santiago de Cali, 2022).

La RIA se basa en un enfoque de derechos y en la evidencia científica sobre el desarrollo infantil, y establece las atenciones esenciales que deben recibir los niños en cada etapa de su desarrollo. Estas atenciones incluyen:

- *Atención en Salud y Nutrición:* Control prenatal, atención del parto, seguimiento al crecimiento y desarrollo, vacunación, promoción de la lactancia materna, prevención y tratamiento de la desnutrición y otras enfermedades.
- *Educación Inicial:* Acceso a programas de educación inicial de calidad en diferentes modalidades (institucional, familiar, comunitaria), que promuevan el desarrollo cognitivo, social, emocional y físico de los niños.
- *Cuidado y Protección:* Entornos seguros y protectores para los niños, prevención de la violencia y el maltrato infantil, atención a niños en situación de vulnerabilidad, apoyo a las familias y cuidadores.

### **2.3.4 Implementación y Desafíos de la RIA en Cali**

La implementación de la RIA en Cali ha implicado la creación de redes interinstitucionales, la capacitación de los profesionales, la adecuación de la infraestructura y la sensibilización de la comunidad. La Alcaldía de Cali ha desarrollado estrategias para fortalecer la coordinación entre las entidades locales y nacionales, y ha establecido centros de atención integral que sirven como puntos de entrada para los servicios (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la implementación de la RIA enfrenta desafíos importantes, que incluyen:

- Capacidad Institucional: La capacidad institucional de las entidades responsables de la atención a la primera infancia puede ser insuficiente para responder a la demanda de servicios y para garantizar la calidad de la atención. Se requieren recursos humanos, financieros y técnicos adecuados, así como sistemas de gestión eficientes.
- Cobertura Geográfica Desigual: La cobertura de los servicios de la RIA puede ser desigual, con mayores dificultades de acceso en las zonas rurales y en los barrios más vulnerables de la ciudad. Es necesario ampliar la oferta de servicios y eliminar las barreras geográficas y socioeconómicas que impiden el acceso de los niños a la atención integral.
- Coordinación Intersectorial: La coordinación efectiva entre los diferentes sectores (salud, educación, bienestar social) y entidades involucradas en la atención a la primera infancia es fundamental para garantizar la integralidad y la continuidad de la atención. Sin embargo, la coordinación puede ser difícil de lograr debido a la fragmentación de los servicios y a las diferencias en los enfoques y las culturas organizacionales.

- Seguimiento y Monitoreo: El seguimiento y el monitoreo efectivo de la implementación de la RIA son esenciales para evaluar su impacto, identificar las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios. Se requieren sistemas de información robustos y la recopilación y el análisis sistemático de datos sobre la cobertura, la calidad y los resultados de los servicios.

### **2.3.5 Evaluación de la RIA**

La evaluación de la RIA es fundamental para determinar su eficacia y eficiencia, y para identificar las fortalezas y debilidades del modelo de atención.

Estudios realizados por diferentes organizaciones e instituciones han evaluado la implementación de la RIA en Cali. Por ejemplo, un estudio de la Fundación Restrepo Barco (2022) encontró que la RIA ha logrado mejorar el acceso a servicios básicos en algunas áreas de la ciudad, pero aún persisten problemas en la calidad de la atención, la integración efectiva de los servicios y la equidad en el acceso.

Las evaluaciones de la RIA deben incluir indicadores de proceso (cobertura, acceso, calidad de los servicios), indicadores de resultado (desarrollo infantil, salud, nutrición) e indicadores de impacto (reducción de la pobreza, la desigualdad y la violencia).

## **2.4 Percepción y hallazgos de los Usuarios sobre los Servicios de la Subsecretaría de Primera Infancia de Cali**

La percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la Subsecretaría de Primera Infancia es un indicador clave de su eficacia y eficiencia.

Comprender cómo los usuarios experimentan y evalúan los servicios permite identificar

fortalezas y áreas de mejora, y orientar la gestión de recursos hacia la satisfacción de las necesidades de la población infantil y sus familias.

#### **2.4.1 Calidad del Servicio en el Sector Público**

La calidad del servicio en el sector público, especialmente en instituciones que atienden a la primera infancia, difiere en algunos aspectos de la calidad del servicio en el sector privado. Mientras que el sector privado se centra en la maximización de beneficios económicos, el sector público busca la maximización del bienestar social y la provisión de bienes y servicios públicos (Bozeman, 1987).

Sin embargo, los principios generales de la calidad del servicio también son aplicables al sector público. Según la teoría de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad se mide a través de dimensiones como:

- Fiabilidad: La capacidad de la organización para prestar el servicio de forma precisa y confiable.
- Capacidad de Respuesta: La disposición y la voluntad de ayudar a los usuarios y prestar el servicio con prontitud.
- Seguridad: El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.
- Empatía: La atención individualizada y comprensiva que la organización presta a los usuarios.

- Tangibilidad: La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

En el contexto de la Subsecretaría de Primera Infancia, estas dimensiones se traducen en aspectos como la calidad de la atención de los profesionales, la adecuación de las instalaciones, la oportunidad y accesibilidad de los servicios, la claridad de la información y la sensibilidad cultural en la atención.

#### **2.4.2 Factores que Influyen en la Percepción de los Usuarios**

Diversos factores pueden influir en la percepción de los usuarios sobre los servicios de la Subsecretaría.

- Infraestructura y Recursos: La disponibilidad y la calidad de la infraestructura (centros de desarrollo infantil, jardines infantiles, etc.) y los recursos (materiales didácticos, equipos, etc.) pueden afectar la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios (García et al., 2020).
- Profesionalidad y Competencia del Personal: La formación, la experiencia, la actitud y las habilidades de comunicación del personal (educadores, trabajadores sociales, promotores de salud, etc.) influyen en la confianza y la satisfacción de los usuarios. La empatía, el respeto y la sensibilidad cultural son aspectos clave en la atención a la primera infancia (Dahlberg et al., 2013).
- Accesibilidad y Oportunidad de los Servicios: La facilidad de acceso a los servicios, la disponibilidad de horarios flexibles, la cercanía a los hogares y la oportunidad en la

atención son factores importantes para los usuarios. Las barreras geográficas, económicas y culturales pueden limitar el acceso y afectar la percepción de la calidad (Oliver, 1999).

- **Información y Comunicación:** La claridad, la precisión y la oportunidad de la información proporcionada a los usuarios sobre los servicios, los programas y los derechos de los niños influyen en su confianza y participación. La comunicación efectiva y el diálogo abierto son esenciales para construir relaciones de confianza entre la Subsecretaría y los usuarios.
- **Participación y Empoderamiento:** La participación de los usuarios en la planificación, el diseño, la implementación y la evaluación de los servicios puede mejorar su percepción de la calidad y su sentido de pertenencia. El empoderamiento de las familias y las comunidades para que se conviertan en agentes activos en el desarrollo de los niños es un objetivo clave de la Subsecretaría.

#### **2.4.3 Hallazgos sobre la Percepción de los Usuarios en Cali**

El Informe de Bienestar Social del año 2023 evidencia algunos aspectos relacionados con la percepción de los usuarios y los desafíos en la prestación de los servicios.

*Tabla 1 Informe de Bienestar Social Percepción de Usuarios UTS*

Línea Base	Meta	Cumplimiento
2019	2020-2023	2020-2023
18	18	18

*Fuente:* (Informe de Gestión Bienestar Social Indicador Plan de Desarrollo – 52020010002: Mantenimiento de las Unidades de Transformación Social - UTS de atención Integral a la Primera Infancia. )

- *Sobreoferta de Servicios en Algunas Comunas:* En comunas como la 15 y la 20, existe una sobreoferta de servicios de atención a la primera infancia (hogares comunitarios del ICBF y jardines infantiles privados), lo que dificulta la ocupación total de los cupos asignados por la Subsecretaría. Esta situación puede reflejar una competencia entre los proveedores de servicios y una necesidad de mejorar la diferenciación y la calidad de los servicios de la Subsecretaría.
- *Barreras Invisibles y Violencia:* En algunas zonas vulnerables, las "barreras invisibles" y la violencia dificultan el acceso de las familias y los niños a los servicios de la Unidad de Transformación Social (UTS). Esto resalta la importancia de abordar los factores sociales y de seguridad que afectan la percepción de los usuarios y su capacidad para beneficiarse de los programas de la Subsecretaría.

*Tabla 2 Informe de Gestión Bienestar Social Indicador Programa Cariños*

Línea Base	Meta	Cumplimiento
2019	2020-2023	2020-2023
7.519	10.161	9.504

*Fuente:* (Informe de Gestión Bienestar Social Indicador Plan de Desarrollo – 52020010003: Niñas, Niños, Mujeres gestantes y madres lactantes atendidas con el Programa Cariños para la Atención Integral a la Primera Infancia. )

#### **2.4.4 Estrategias para Mejorar la Percepción de los Usuarios**

Para mejorar la percepción de los usuarios sobre los servicios de la Subsecretaría, se pueden implementar diversas estrategias:

- Mejorar la Calidad de la Atención: Fortalecer la formación y la supervisión del personal, implementar estándares de calidad, realizar encuestas de satisfacción y utilizar la retroalimentación de los usuarios para mejorar continuamente los servicios.
- Ampliar la Cobertura y la Accesibilidad: Eliminar las barreras geográficas, económicas, culturales y sociales que limitan el acceso a los servicios, adaptar los servicios a las necesidades y características de los diferentes grupos de población, y utilizar estrategias de divulgación y promoción para llegar a las familias que más lo necesitan.
- Fortalecer la Comunicación y la Participación: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con los usuarios, proporcionar información clara y oportuna sobre los servicios y los derechos de los niños, y promover la participación de las familias y las comunidades en la toma de decisiones.
- Promover la Innovación y la Mejora Continua: Implementar nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios, realizar investigaciones para identificar las mejores prácticas, y fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua en la Subsecretaría.

Al centrarse en la percepción de los usuarios y en la mejora continua de la calidad, la Subsecretaría puede fortalecer su legitimidad, aumentar la satisfacción de los usuarios y lograr un mayor impacto en el desarrollo integral de la primera infancia en Santiago de Cali.

### **3. Eficiencia y eficacia en la gestión de recursos públicos en la subsecretaria de Santiago de Cali**

La eficiencia y eficacia de recursos públicos en la subsecretaria de Santiago de Cali, se enfoca en que los funcionarios públicos cumplan con informar y explicar los avances que se

presentan en pro a los proyectos asignados, esto para garantizar la transparencia y cumplir a los ciudadanos con su derecho de conocer cómo se gestionan los recursos en la subsecretaría que tiene una gran responsabilidad por estar enfocada en la niñez y la juventud.

En este sentido la importancia de la rendición de cuentas es fundamental dentro de la gestión pública, pues cubre esta obligación de las entidades y servidores públicos de informar a la ciudadanía sobre los avances y resultados de su gestión, además de fomentar la participación activa de los ciudadanos en la evaluación y retroalimentación del gobierno. Este proceso es clave para fortalecer la democracia, la transparencia, y la confianza ciudadana. En el caso de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, resaltando el compromiso con esta práctica, basándose en un marco normativo y en estrategias específicas que buscan garantizar una gestión pública eficiente y transparente.

Como derecho de los ciudadanos esta obligación implica que las entidades del gobierno deben informar y explicar los avances y resultados de su gestión. Esta información debe estar disponible en espacios de diálogo público, lo que facilita una relación transparente entre el gobierno y los ciudadanos. En ese sentido, la rendición de cuentas también supone un mecanismo de retroalimentación, en el cual la ciudadanía puede solicitar información, hacer preguntas y proponer mejoras en las políticas públicas, lo que refuerza la capacidad de los ciudadanos para influir en las decisiones gubernamentales.

La definición legal de la rendición de cuentas se encuentra enmarcada en la *Constitución Política de Colombia*, la *Ley 1757 de 2015* sobre participación ciudadana, y otros instrumentos normativos que fortalecen la obligación de las entidades públicas hacia la transparencia. Es importante resaltar que la rendición de cuentas no solo es un proceso pasivo de entrega de información, sino que también implica un activo intercambio de información y

diálogo con la ciudadanía. es de vital importancia este enfoque para mejorar la gestión pública y garantizar la transparencia de los recursos públicos.

La credibilidad y confianza de la ciudadanía es un aspecto fundamental para la rendición de cuentas no solo tiene un impacto en la transparencia, sino también en la calidad de la gestión pública. Al hacer públicos los resultados y las evaluaciones, las entidades gubernamentales pueden identificar áreas de mejora y ajustarse a las demandas de la ciudadanía. El proceso de retroalimentación que se genera a partir de la rendición de cuentas permite que los ciudadanos y los grupos de interés evalúen el desempeño de las instituciones, lo cual promueve un mejoramiento continuo en la gestión pública; al seguir estos principios de transparencia y diálogo, la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali busca no solo mejorar su eficiencia, sino también afianzar la confianza de los ciudadanos, lo que se traduce en un mayor apoyo social y en un fortalecimiento de las relaciones entre las autoridades y la población.

La Estrategia de Gobierno Digital, que establece la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y el acceso a la información es un elemento fundamental para la rendición de cuentas moderna, ya que permite una mayor accesibilidad y participación ciudadana, especialmente en un contexto en el que la digitalización juega un papel crucial en la gestión pública. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es otro de los marcos en los que se enmarca la estrategia de rendición de cuentas de la Alcaldía. Este modelo tiene como objetivo mejorar la gestión pública mediante una planificación eficiente, la gestión de recursos, y el monitoreo de los resultados. Al alinear la rendición de cuentas con el MIPG, la Alcaldía asegura que los mecanismos de rendición no solo estén centrados en la entrega de información, sino también en el seguimiento de los resultados y en la mejora de las políticas públicas.

Asimismo, se menciona el Manual Único de Rendición de Cuentas con Enfoque en Derechos Humanos y Paz – 2018 (MURC V2), del Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual proporciona las directrices específicas sobre cómo implementar la rendición de cuentas con un enfoque diferenciado, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes grupos sociales y promoviendo la inclusión y la paz.

La Alcaldía de Santiago de Cali presenta su estrategia de rendición de cuentas para 2023 en un contexto que busca mejorar la transparencia, la oportunidad y la eficiencia de la gestión pública. El enfoque adoptado tiene como objetivo no solo informar sobre los resultados, sino también involucrar activamente a la ciudadanía en el proceso de evaluación y mejora de la gestión. Este proceso participativo es vital, ya que permite a los ciudadanos influir directamente en las políticas públicas, lo cual fortalece la democracia local y mejora la calidad de vida de los habitantes de Cali.

*Ilustración 1 Cumplimiento Componente 3*



(Fuente: Informe de Gestión Bienestar Social Indicador Plan de Desarrollo – Plan de Trabajo Subdirección de Tramites, Servicios y Gestión Documental)

La grafica anterior se refiere al cumplimiento de un subcomponente específico de una estrategia implementada por la Alcaldía, específicamente el subcomponente 1, que está

relacionado con la información suministrada por la Oficina de Comunicaciones y las actividades realizadas por los equipos articuladores.

Uno de los aspectos más destacados es el alto nivel de cumplimiento, que se expresa como un 156% a nivel general. Este dato es especialmente relevante porque indica que la Alcaldía no solo cumplió con los objetivos establecidos para el subcomponente 1, sino que los superó ampliamente. Un cumplimiento del 156% refleja un esfuerzo significativo por parte de los equipos encargados de esta tarea y evidencia un compromiso claro de la Administración Municipal con la transparencia, la información de calidad y la participación ciudadana.

Este alto porcentaje sugiere que, más allá de simplemente cumplir con lo planeado, los organismos responsables se han esforzado por ir más allá de las expectativas iniciales, lo que es una señal positiva de eficiencia y dedicación. Esto podría implicar que se produjeron más contenidos o que se alcanzaron más públicos de los previstos inicialmente, lo cual es un indicativo de que la Alcaldía ha logrado una mayor cobertura de la información.

El cumplimiento de este subcomponente está relacionado con el compromiso de las entidades responsables en el desarrollo de actividades previas al segundo evento de diálogo. La planeación es una fase crucial en cualquier estrategia de comunicación, pues una correcta preparación asegura que las actividades se desarrollen con eficacia y que los objetivos del proceso se cumplan de manera óptima (Gestión pública local, 2020).

Es importante destacar que la planeación previa incluye una serie de acciones de organización, coordinación y evaluación que permiten anticipar posibles obstáculos y garantizar que la información se distribuya adecuadamente. Esta fase es clave para el éxito de cualquier proceso de comunicación pública y en el caso de la Alcaldía, muestra la importancia que se le dio a este proceso, asegurando que se establecieran las bases para una interacción efectiva

con la ciudadanía. El subcomponente 1 también está relacionado con la implementación de la estrategia por parte de los organismos responsables, los llamados "equipos articuladores". Estos equipos son los encargados de llevar a cabo las actividades relacionadas con la producción de contenido y las publicaciones institucionales dirigidas tanto a los grupos de valor como a la comunidad en general.

Los equipos articuladores juegan un papel fundamental en la coordinación y ejecución de las acciones que componen la estrategia de comunicación. Estos equipos no solo son responsables de generar contenido, sino también de garantizar que este contenido sea relevante para los diferentes grupos sociales que componen la comunidad, como líderes comunitarios, organizaciones sociales, grupos vulnerables, entre otros. Al ser responsables de las publicaciones institucionales, su tarea es promover la transparencia (Gestión pública local, 2020).

Por otro lado, las publicaciones institucionales son una de las principales herramientas para la visibilidad de las actividades del gobierno local. Estas publicaciones no solo informan sobre las acciones y logros de la administración, sino que también sirven como medio para fortalecer la relación con la comunidad. Al estar dirigidas a los grupos de valor, estas publicaciones tienen la función de dar a conocer de manera efectiva los proyectos y avances que impactan directamente en esos grupos, asegurando que estén al tanto de las decisiones y acciones de la Alcaldía.

El alto grado de eficiencia y compromiso por parte de los equipos de la Alcaldía en la implementación de la estrategia de rendición de cuentas y comunicación pública, superan las expectativas en cuanto a la calidad de la información y la cobertura alcanzada. Las actividades de planeación y ejecución, coordinadas por los equipos articuladores, han permitido que la

información sea accesible y comprensible, fortaleciendo así la relación de la Alcaldía con los grupos de valor y la comunidad en general.

### **3.1 Incorporación de Manera Efectiva los Comentarios de los Ciudadanos**

La incorporación efectiva de los comentarios de los ciudadanos es un aspecto crucial del componente de «Rendición de Cuentas» del Plan Anticorrupción. Enmarcado por los métodos y estrategias siguientes:

Diálogo e interacción: El plan hace hincapié en la importancia de fomentar un diálogo continuo y constructivo con los ciudadanos. Esta interacción permite una retroalimentación continua y garantiza que los comentarios de los ciudadanos se busquen y tengan en cuenta activamente en los procesos de toma de decisiones.

Espacios públicos para recibir comentarios: Se alienta a las entidades públicas a crear espacios de diálogo donde los ciudadanos puedan expresar sus opiniones y sugerencias. Esto incluye plataformas físicas y digitales, como los canales de redes sociales, que facilitan una mayor participación y accesibilidad.

Mecanismos de evaluación: Los ciudadanos cuentan con mecanismos para evaluar los servicios públicos y la gestión. Por ejemplo, durante los eventos, los ciudadanos pueden presentar sus evaluaciones, que luego se analizan para informar sobre las mejoras en la gestión pública.

Intercambio de información: El plan describe la necesidad de compartir información de manera transparente, que permita a los ciudadanos procesar y comprender los datos

proporcionados. Esta transparencia es esencial para que los ciudadanos formulen comentarios informados y propuestas de mejora.

Ciclo de realimentación: El proceso de rendición de cuentas está diseñado para ser iterativo, en el que los comentarios de los ciudadanos no solo se recopilan, sino que también se toman medidas al respecto. Esto significa que las entidades públicas deben demostrar su capacidad de respuesta a los comentarios recibidos, lo que aumenta la confianza y fomenta una mayor participación.

Apoyo al marco legal: La incorporación de los comentarios de los ciudadanos está respaldada por marcos legales que obligan a las entidades públicas a interactuar con los ciudadanos y a tener en cuenta sus comentarios al administrar los recursos públicos. Este respaldo legal refuerza la importancia de la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta.

La participación ciudadana en los procesos de gobernanza y rendición de cuentas está respaldada por varios marcos legales que garantizan la transparencia y el compromiso; como el Conpes 3654 de 2010 y la Ley 1757 de 2015 desempeñan un papel vital en el apoyo a la participación ciudadana al establecer los derechos, promover la transparencia y exigir la participación pública en los procesos de gobernanza.

### **3.2 Transparencia en el marco de rendición de cuentas**

La transparencia en el contexto de los marcos de rendición de cuentas, como los descritos en el Plan Anticorrupción, se mide a través de varios mecanismos e indicadores que garantizan el acceso público a la información y la claridad de la comunicación entre las entidades gubernamentales y los ciudadanos.

Calidad de la información: Los marcos enfatizan la importancia de proporcionar información que no solo sea precisa, sino que también se presente en un lenguaje que sea fácilmente comprensible para el público en general. Esto garantiza que los ciudadanos puedan comprender la información que se comparte, lo cual es crucial para una rendición de cuentas efectiva.

Participación pública: La transparencia también se mide por el nivel de participación ciudadana en los diálogos y las evaluaciones de las acciones gubernamentales. Los marcos fomentan los mecanismos para que los ciudadanos interactúen con los funcionarios públicos, lo que les permite hacer preguntas y proporcionar comentarios sobre el desempeño del gobierno. El alcance de este compromiso puede servir como medida de la transparencia del gobierno en sus operaciones.

Accesibilidad de la información: Los marcos exigen que la información se difunda a través de varios canales, garantizando que sea accesible para todos los ciudadanos. Esto incluye el uso de plataformas digitales, reuniones públicas y otros métodos de divulgación. La eficacia de estos canales para llegar a poblaciones diversas puede ser un indicador de transparencia.

Mecanismos de retroalimentación: La capacidad de los ciudadanos de dar su opinión sobre la información que reciben es otra medida de transparencia. Esto incluye evaluar la claridad y la relevancia de la información compartida por las entidades públicas. Los marcos promueven una cultura en la que los ciudadanos pueden expresar sus opiniones y sugerencias, que pueden evaluarse para determinar la eficacia de los esfuerzos de transparencia.

Supervisión e información: El seguimiento y la presentación de informes periódicos sobre la implementación de las iniciativas de transparencia son esenciales. Los marcos pueden

incluir métricas o informes específicos que rastreen el progreso de las iniciativas de transparencia, como el número de consultas públicas realizadas o el volumen de información disponible para el público.

### **3.3 Problemas que afectan a la población de la primera infancia**

Las altas tasas de vulnerabilidad que clasifican a sectores de la primera infancia como vulnerables son uno de los problemas objetivos para brindar a la primera infancia una mejor calidad, por ejemplo, según la base de datos del Sisbén, el 46,9% de los niños menores de seis años de la ciudad están registrados como vulnerables, lo que indica una necesidad sustancial de apoyo y servicios.

La oferta actual de servicios públicos es inadecuada para satisfacer la demanda de atención integral de la primera infancia. Solo el 78% de la población vulnerable registrada en Sisbén puede acceder a los servicios disponibles, lo que deja una brecha en la que muchos niños no reciben la atención necesaria.

Resulta alarmante que alrededor del 68% de los niños inscritos en el Sisbén no asistan a los servicios disponibles para la primera infancia. Esta infrautilización sugiere barreras que impiden que las familias accedan a estos programas esenciales.

Hay una concentración geográfica notable de los déficits en la prestación de servicios, particularmente en ciertas comunas (por ejemplo, las comunas 14, 15, 6, 13 y 21). Estas áreas tienen un elevado número de niños que no reciben servicios adecuados para la primera infancia, a pesar de la presencia de instalaciones, debido a las fronteras invisibles y problemas de seguridad.

Un porcentaje significativo de niños vive en la pobreza, y el 66,8% de los niños menores de cinco años residen en hogares clasificados como pobres según el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI). Esta vulnerabilidad socioeconómica agrava los desafíos a los que se enfrentan las poblaciones de la primera infancia, muchos niños en la primera infancia son víctimas de la violencia, lo que plantea graves riesgos para su desarrollo y bienestar. Esto pone de relieve la necesidad urgente de adoptar medidas de protección y políticas de apoyo.

La población de la primera infancia se enfrenta a una serie de problemas, como las altas tasas de vulnerabilidad, la cobertura insuficiente de los servicios, la infrautilización de los servicios disponibles, las disparidades geográficas, los desafíos socioeconómicos y la exposición a la violencia. Abordar estos problemas es crucial para mejorar el bienestar y el desarrollo de los niños pequeños en situaciones vulnerables.

#### **4. Conclusiones**

La gestión de recursos en la Subsecretaría de Primera Infancia ha mostrado un nivel significativo de eficiencia en la planificación y ejecución, lo cual es fundamental para la rendición de cuentas ante la ciudadanía. La utilización mayoritaria de los recursos asignados para cumplir con los objetivos establecidos, como la ampliación de la cobertura de servicios y la mejora de la infraestructura de atención infantil, demuestra un compromiso con la transparencia en el uso de fondos públicos. Sin embargo, los desafíos persistentes, como la falta de recursos en áreas específicas y la insuficiente capacidad institucional en ciertos centros, han limitado la optimización total de estos recursos (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023).

Las iniciativas de la Subsecretaría han tenido un impacto positivo en la calidad de vida de los niños menores de seis años en Cali, evidenciando la importancia de una gestión responsable y bien dirigida. Aumentar el acceso a servicios educativos y de salud, así como

mejorar indicadores clave como la tasa de vacunación, subraya la necesidad de rendición de cuentas en la efectividad de los programas (DANE, 2023). No obstante, el impacto desigual en diferentes áreas de la ciudad resalta la urgencia de una mayor focalización de esfuerzos en regiones con mayores carencias, lo que es esencial para garantizar una rendición de cuentas equitativa.

En términos de cumplimiento, la Subsecretaría ha adherido en gran medida a las normativas y directrices nacionales y locales, lo cual es crucial para la rendición de cuentas. Los informes de auditoría y evaluaciones externas indican que los objetivos institucionales están alineados con las políticas públicas vigentes. Sin embargo, se han identificado áreas donde el cumplimiento ha sido parcial, debido a dificultades en la coordinación entre entidades y la falta de actualización en procedimientos administrativos (Fundación Restrepo Barco, 2022).

Aunque los resultados generales han sido positivos, existen áreas que requieren atención para fortalecer la rendición de cuentas. Mejorar la capacitación del personal y dotar a los centros de recursos tecnológicos facilitaría una gestión más ágil y efectiva. Asimismo, una inversión en infraestructura es esencial para que todos los centros operen al máximo de su capacidad y ofrezcan servicios de alta calidad (Alcaldía de Santiago de Cali, 2022).

En conclusión, la Subsecretaría de Primera Infancia ha avanzado significativamente en la gestión de recursos y en la mejora de la calidad de vida de los niños en la ciudad. No obstante, es crucial abordar las áreas de mejora identificadas para asegurar una gestión aún más eficiente y un impacto positivo en la vida de los menores. La implementación de las recomendaciones propuestas no solo fortalecerá el sistema, sino que también garantizará que todos los niños reciban el apoyo y los servicios necesarios para su desarrollo integral, reflejando así un verdadero compromiso con la rendición de cuentas ante la comunidad.

## 5. Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Santiago de Cali. (2022). *Ruta Integral de Atenciones para la Primera Infancia (RIA)*. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2023). *Informe de Gestión de la Subsecretaría de Primera Infancia*. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.

Besanko, D., & Braeutigam, R. R. (2010). *Microeconomics*. Wiley.

Bovens, M. (2007). Accountability forums and forum shopping. *West European Politics*, 30(4), 747-768.

Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). *Transparency and Administrative Governance*. *Annual Review of Political Science*, 17, 259-281.

Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.

Cohen, E. (2012). *Planificación del desarrollo local: Metodología*. Siglo del Hombre Editores.

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1098 de 2006, Código de la Infancia y la Adolescencia*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.

Contaduría General de la Nación. (2021). Manual de Control Interno para el Sector Público. Bogotá: Contaduría General de la Nación. Recuperado de [www.contaduria.gov.co](http://www.contaduria.gov.co)

Contraloría General de la República. (2021). Informe sobre el Uso de Recursos en Programas de Bienestar Social. Bogotá: Contraloría General de la República. Recuperado de [www.contraloria.gov.co](http://www.contraloria.gov.co)

Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2013). *Beyond quality in early childhood education and care: Languages of learning*. Routledge.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Estadísticas de Primera Infancia en Cali*. Bogotá: DANE.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016). *Documento CONPES 181: Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia de Cero a Siempre*. Bogotá: DNP.

Donabedian, A. (1988). The quality of care. How can it be assessed?. *Jama*, 260(12), 1743-1748.

Fundación Restrepo Barco. (2022). *Evaluación de la Implementación de la Ruta Integral de Atenciones en Cali*. Bogotá: Fundación Restrepo Barco.

García, J. N., Sánchez, M. P., & García, J. A. (2020). Percepción de la calidad en los servicios educativos: Un estudio de caso en Colombia. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 1-16.

Gaventa, J., & McGee, R. (2010). *Citizen action for accountability: Concepts, frameworks and methods*. Zed Books.

Gertler, P., Heckman, J. J., & Rojas, L. (2014). *The impact of early childhood interventions on human capital development: Evidence from Latin America*. World Bank Policy Research Working Paper No. 7060. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7060>

Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge: MIT Press.

Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312(5782), 1900-1902.

Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3–19.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School press.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). *Estándares de calidad para la educación inicial*. Bogotá: MEN.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2018). *Orientaciones pedagógicas para la atención integral a la primera infancia desde un enfoque diferencial*. Bogotá: MEN.

OCDE. (2017). *Gobierno abierto: Rendición de cuentas y transparencia*. OECD Publishing.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). Informe sobre la Primera Infancia y la Gestión de Recursos. Ginebra: OMS. Recuperado de [www.who.int](http://www.who.int)

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public policy*. Routledge.

O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating public management is a science: One argument. *Journal of public administration research and theory*, 7(1), 107-125.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 1 64(1), 12-40.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). *Informe de Desarrollo Humano 2019: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI*. Nueva York: PNUD.

Reyes, F. J., & Martínez, C. M. (2018). *Eficiencia en la Gestión de Recursos Públicos: Un Enfoque Crítico*. Bogotá: Editorial Universitaria.

Robinson, M. (2011). *The role of transparency and accountability in public sector management*. Oxford University Press.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications.

Secretaría de Bienestar Social de Santiago de Cali. (2023). Informe Anual de Gestión y Resultados. Santiago de Cali: Secretaría de Bienestar Social. Recuperado de [www.bienestarsocialcali.gov.co](http://www.bienestarsocialcali.gov.co)

Shah, A. (Ed.). (2007). *Budgeting and budget management in developing countries*. World Bank Publications.

Shonkoff, J. P., Boyce, W. T., & McEwen, B. S. (2009). Neuroscience, molecular biology, and the childhood roots of health disparities: Building a new framework for health promotion. *Jama*, 295(18), 2164-2168.

UNICEF. (2014). *Cuidado para el desarrollo infantil (CDI) para la primera infancia*. Bogotá: UNICEF.

UNICEF. (2017). *El Estado Mundial de la Infancia 2017: Niños en un mundo digital*. Nueva York: UNICEF.

UNICEF. (2018). *Primera Infancia Importa para cada niño*. Bogotá: UNICEF.

Victora, C. G., Bahl, R., Barros, A. J. D., França, G. V. A., Horton, S., Krasevec, J., ... & Rivera, J. A. (2008). Breastfeeding in the 21st century: epidemiology and health outcomes. *The lancet*, 371(9617), 109-119.

Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Univ of California Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.