

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
	GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

# GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA

---

Gobernación de Cundinamarca

Secretaría de Planeación

Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas



Junio de 2020



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGov  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03
		Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## INTRODUCCIÓN



Cundinamarca ha hecho visibles los esfuerzos por implementar herramientas de innovación pública y social para la construcción de la gobernanza a través de las políticas públicas, que den lugar a importantes mejoras en la calidad de respuesta a las necesidades sociales, modernizando la relación con la ciudadanía a través del fortalecimiento de los canales de participación, colaboración y confianza como factores transversales para la promoción y garantía de la libertad y los derechos fundamentales de la población cundinamarquesa.

Por tal razón, la administración departamental ha decidido establecer herramientas prácticas de gestión, con el fin de proporcionar a los actores de las políticas públicas, los insumos metodológicos y las herramientas prácticas necesarias para el fortalecimiento de las capacidades y los conocimientos, que garanticen la concepción de políticas públicas coherentes, integrales, legítimas, sistemáticas y sostenibles, que guíen a la gestión pública a impactar de forma positiva las situaciones del territorio cundinamarqués.

Este documento fue construido a partir de prácticas de *know how*, *knowledge management*, *benchmarking* y *benchbreaking* donde sistemáticamente confluyeron conocimientos generados, fruto de la experiencia, prácticas exitosas externas, investigaciones de algunos teóricos reconocidos y un factor importante de innovación pública y social donde se pretende romper paradigmas hacia la búsqueda de la gobernanza.

La presente guía contiene la descripción de cada fase del ciclo de políticas públicas, con sus respectivos formatos, metodologías, lineamientos y ejemplos, que permiten unificar criterios que lleven al Departamento al acatamiento de la responsabilidad del cumplimiento de los fines del Estado. Lo anterior se logrará a través de la formulación e implementación de políticas públicas, como instrumentos legítimos para trabajar en sinergia con las entidades territoriales, responder las demandas sociales y los mandatos constitucionales y legales.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03  Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## OBJETIVO

Fomentar la integralidad entre los actores que inciden en las políticas públicas de Cundinamarca, para la implementación de una gobernanza efectiva hacia la garantía de los derechos humanos.



La Guía está dirigida a los actores institucionales, externos y objetos de la política pública que tienen un interés en el problema o en la solución. Esta aborda de manera integral los ciclos de políticas públicas, con definiciones y formatos que permiten estructurar el contenido del documento.

Con el propósito de abordar la fase de formulación del ciclo de políticas públicas, se abordan los temas de: el problema público, los métodos útiles para estructurar y definir un problema, la identificación de los criterios de decisión y de las alternativas de solución. Estas últimas después de un proceso analítico se convertirán en los objetivos de la política pública. Así mismo, en este apartado, se orientará sobre cómo establecer un plan de trabajo y conformar un equipo técnico de trabajo, así como también se dedica un espacio para presentar la metodología de identificación de los diferentes actores que intervienen en la formulación de una política pública. En un siguiente momento, se abordará la negociación política para la aprobación del documento técnico de la política pública y su acto administrativo, a través de la corporación pública que le otorgue legitimidad al proceso, para el caso específico de la Gobernación, es la Honorable Asamblea Departamental. Adicionalmente, se explicará en qué consisten los modelos *top-down* y *bottom-up*, y se darán recomendaciones sobre el contenido de un plan de implementación.

Finalmente, se profundizará sobre: monitoreo y evaluación. En principio, se definirá el monitoreo y la importancia de definir indicadores de seguimiento y la periodicidad de su medición, seguido por la definición de la evaluación para medir impacto y resultados, la funcionalidad de la evaluación concomitante o *ex post*, y para finalizar esta sección, se darán recomendaciones para la elaboración de planes de monitoreo y evaluación.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## MARCO CONCEPTUAL



### DEFINICIONES

**Acción pública:** es la “capacidad de definir metas colectivas, de movilizar los recursos necesarios para perseguirlas, de tomar las decisiones que impone su consecución y de asumir las consecuencias que de ellas resulten” (Duran, 1999)

**Actores involucrados en la política pública:** “son los individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés en el problema o en su solución, que pueden ser afectados por el problema y/o las intervenciones públicas correspondientes o pueden incidir en su desarrollo” (Ordoñez, 2013, p. 132).

**Acto administrativo:** “constituye el modo de actuación jurídica ordinaria de la administración, y se manifiesta a través de las declaraciones unilaterales, creadoras de situaciones jurídicas generales, objetivas y abstractas, o subjetivos particulares y concretas que reconocen derechos o imponen obligaciones a los administrados” (Corte Constitucional de Colombia, 1996).

**Agenda pública:** la agenda pública “implica un proceso a través del cual determinados asuntos o problemas públicos se posicionan, adquieren un interés general, y son trasladados al nivel de la decisión gubernamental mediante distintas estrategias y políticas públicas para su atención” (Álzate & Romo, 2017).

**Agenda política:** es el “conjunto de temas que alcanzan prioridad en el debate político y la acción de aquellos actores políticos que, por su posición, tienen la capacidad de impulsarlos” (Facundo, 2009).

**Alternativas de solución:** la solución del problema se puede alcanzar mediante diversas alternativas de solución, estas desarrollan posibles soluciones y se deben generar muchas para poder encontrar alguna que resulte adecuada para la solución del problema de forma satisfactoria. “Para generar gran cantidad de alternativas en el caso de problemas organizacionales es útil involucrar los demás que se encuentren involucrados en el tema y con ayuda de técnicas tales como la lluvia de ideas recabar información de los demás” (Vásquez, 2012).

**Cadena de valor público:** la cadena de valor público es una “metodología de programación y análisis capaz de representar, de manera sencilla y comprensiva, la actividad del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así



**Gobernación de  
Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
 Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
 Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
 f/CundiGob @CundinamarcaGob  
 www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito" (ILPES-CEPAL, 2005).

**Centro de Pensamiento:** se entenderá el centro de pensamiento como un espacio de reflexión intelectual sobre asuntos de política pública, realizados a través de las instancias institucionales o de participación, con el fin de elaborar análisis o recomendaciones políticas para la toma de decisiones.

**Diseño:** es la "actividad creativa orientada a soluciones, que trabaja en intervenciones concretas. Parte de representaciones parciales para construir, refinar y evaluar la manera en que la intervención cambiará el mundo. Convoca múltiples actores y saberes para imaginar y desencadenar el cambio" (Universidad de los Andes, 2018).

**Dispositivo de Gestión Administrativo y Presupuestal:** "es el conjunto de recursos materiales e inmateriales que fundamentan y condicionan el desarrollo de las actividades de una organización" (Universidad de Castilla, 2018).

**Estrategia:** es un "conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen, la decisión que se tomará frente a cada una de ellas" (Baena, 2015).

**Estado del arte de política pública:** se entenderá como una herramienta de investigación que permite el estudio del conocimiento acumulado dentro de una política pública; da cuenta del sentido del material documental e informativo sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre una política pública en específico.

**Evaluación:** es un "instrumento de gestión que se pone en práctica para responder a determinadas preguntas y proveer orientación a los encargados de tomar decisiones. También sirve para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis en las que se basa el proyecto son válidas, qué aspectos fueron efectivos y por qué" (CIPPEC, 2012).

**Evaluación concomitante:** este tipo de evaluación "se realiza durante la fase de implementación y acompaña la puesta en marcha de la política" (Roth, 2004, p. 149).

**Evaluación Ex Post:** este tipo de evaluación "busca analizar los efectos de una política una vez se ha completado su implementación" (Torres & Santander, 2013).

**Formulación:** es un "grupo de acciones que permiten la identificación de los contenidos de las políticas públicas, decidir cuáles contenidos mejoran o logran el objetivo de desarrollo dentro de las limitaciones existentes (recursos, información, capacidad de

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

implementación), pero que permiten diseñar objetivos e instrumentos de acción dentro del marco y estructura de la política" (ILPES, 2018).

Gestión basada en resultados: es "una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables" (UNEG, 2007).

Gobernanza: se entenderá como las relaciones entre los actores involucrados en todo el proceso de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas de manera sistemática e integral.

Gobierno abierto: Se refiere a "una cultura de gobernanza centrada en la ciudadanía que utiliza herramientas, políticas, prácticas innovadoras y sostenibles para promover la transparencia, la capacidad de respuesta y la rendición de cuentas del gobierno con el fin de fomentar la participación de las partes interesadas soportando la democracia y el crecimiento inclusivo" (OCDE, 2018).

Indicadores: es una "representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo" (DNP, 2009).

Instrumentos de planificación y gestión pública: son "herramientas utilizadas por la Administración Pública para realizar, de forma eficaz y eficiente, las acciones relacionadas con la función pública, de la ordenación del espacio y gestión de los recursos, que les compete" (Universidad de Cádiz, 2017).

Implementación: es el "trabajo programado producido por el proyecto, que incluye los insumos, las actividades y los productos. Se trata de los aspectos que puede supervisar directamente el organismo ejecutor para medir el desempeño del programa" (ILPES-CEPAL, 2005).

Metas: esta "define a dónde se quiere llegar, al igual que ayuda a plantear los resultados esperados en términos cuantitativos (numéricos o porcentajes) o cualitativos descritos de manera puntual" (CEPAL, 2017)

Monitoreo: consiste en "la medición en forma permanente del grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas (eficacia) y de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado (eficiencia). Involucra la identificación de lo que se está haciendo para incidir y su comparación con lo programado" (CIPPEC, 2012).

Participación ciudadana: es el "proceso que proporciona a los individuos una oportunidad de influir en las decisiones públicas y ha sido durante mucho tiempo un componente del proceso democrático de toma de decisiones" (Hart, 1993).



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Problema público: “Toda situación que afecta negativamente los valores materiales e inmateriales de una colectividad o amenaza con afectar el bienestar de esta en el futuro cercano, y sobre la que se espera que el Estado actúe” (Ordóñez-Matamoros, 2013, p. 98).

Programa: conjunto de proyectos necesarios para el logro de los objetivos específicos.

Proyecto: unidad básica que consolida la planeación, compuesta por un conjunto de acciones y actividades concretas interrelacionadas y coordinadas, limitadas en tiempo, sector, grupos-meta, recursos y cuyo fin es materializar los objetivos planteados previamente.

Política pública: es la “acción del Estado orientada por el gobierno que, de una manera coherente, integral, legítima, sistemática y sostenible, busca responder a las demandas sociales y desarrollar los mandatos constitucionales y legales. Acudiendo a distintos métodos de análisis, modelos de gestión y criterios de evaluación, con la participación de los actores involucrados en el problema y en la búsqueda de la solución” (Cuervo, 2007).

Prospectiva: Es una “herramienta de planeación que permite trascender el análisis de tendencias y el diagnóstico del presente para incorporar lo deseable posible” (futurible) (Baena, 2015).

Seguimiento: es “un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que la [política] cumple los objetivos que se proponen las autoridades, los [tomadores de decisión], y -lo que es más importante- que responde a las necesidades de los [usuarios o beneficiarios]” (FAO, 2011).

Teoría del cambio: “explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos” (UNICEF, 2014).

Transversalidad: es un concepto que “asegura el compromiso efectivo de toda la organización para trabajar, desde cualquier especialidad, en un ámbito, visión, enfoque o problema, y en favor de unos objetivos, que no pueden ser asumidos por una sola de las estructuras organizativas que la integran (áreas o departamentos)” (Triguero, 2013).

Validación: es la “confirmación, a través del examen y el aporte de evidencias objetivas, de que se cumplen los requisitos particulares para un uso específico previsto” (ISO/IEC 17025,2005).

## RESPONSABILIDADES

**Del Control de cambios:** siempre que se identifique la necesidad de efectuar cambios en las fases de políticas públicas, es necesario presentar la identificación de dichos cambios



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

y su justificación a los diferentes actores involucrados, con el objetivo de revisar, verificar, validar y aprobar según aplique y en consenso del cambio solicitado. Se deben conservar los registros de la identificación y revisión de los cambios, así como de otras acciones que se hayan efectuado en razón a los mismos. El ajuste a este documento debe efectuarse de acuerdo con el procedimiento Control de Documentos E-PID-PR-002.

**Del Asesoramiento y Acompañamiento:** es responsabilidad de la Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas de la Secretaría de Planeación departamental, generar procesos de asesoramiento y acompañamiento al diseño de políticas públicas, esto en articulación al sistema de Direccionamiento Estratégico.

**Conformación de los equipos de trabajo:** para el diseño y desarrollo de políticas públicas, deberán conformarse equipos de trabajo intersectoriales a través de un acto administrativo, donde se deben definir los responsables del proceso, a fin de articular debidamente las acciones hacia el resultado efectivo que se ha propuesto.

**Conformación de instancias de participación:** para garantizar legitimidad al proceso, deberán conformarse espacios e instrumentos de participación de la sociedad civil a través de un acto administrativo, donde se deben definir los sectores y grupos poblacionales que tendrán representatividad en la gestión de la política pública.

**Validación por CODEPS:** el Consejo Departamental de Política Social de Cundinamarca, es la máxima instancia para el control, seguimiento y validación de los procesos de cada política pública. Razón por la cual, todo el proceso de política pública deberá ser validado por el ente.

**Coordinación transversal:** la Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas de la Secretaría de Planeación, de acuerdo con sus funciones, está encargada de coordinar con las dependencias responsables de política pública, los procesos configurados en el ciclo, con el fin de garantizar un desarrollo articulado y de calidad.

## ANTECEDENTES



### CONCEPTUALIZACIÓN

Para efectos de conceptualización y lenguaje común, se adoptará la siguiente definición de Política Pública en el Departamento:

***La acción del Estado orientada por el gobierno que, de una manera coherente, integral, legítima, sistemática y sostenible, busca responder a las demandas sociales y desarrollar los mandatos constitucionales y legales. Acudiendo a distintos métodos***

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

***de análisis, modelos de gestión y criterios de evaluación, con la participación de los actores involucrados en el problema y en la búsqueda de la solución (Cuervo, 2010, p.7).***

De la misma manera, las políticas públicas requieren de la participación de diferentes actores involucrados tanto en el problema como en la solución, dado que éstas son el resultado de la interacción entre actores gubernamentales, institucionales, grupos de interés y la sociedad, y surgen también como respuesta de la movilización social, logrando que una situación problemática sea considerada como un problema público.

La definición anterior sugiere que las políticas públicas responden a demandas sociales y mandatos constitucionales y legales, remitiéndose como antecedentes de estas, en un primer momento al orden internacional; los Derechos Humanos (DD.HH.), y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y en un segundo momento al orden nacional; Constitución Política, leyes orgánicas, leyes estatutarias y leyes ordinarias.

## **DERECHOS HUMANOS**

La Asamblea General de Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, en su Resolución 217 (A) III, proclama y adopta la Declaración de los Derechos Humanos, reconociendo por primera vez en sus 30 artículos el deber de protección de los derechos fundamentales y la dignidad humana como ideal común para todos los pueblos y naciones.

Los Estados ratificaron la Resolución, reconociendo los siguientes derechos como universales, progresivos e indivisibles.

- Artículo 1: Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.
- Artículo 2: Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.
- Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.
- Artículo 3: Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.
- Artículo 4: Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre; la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas.
- Artículo 5: Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.



SC-CER 303297



ST-CER655785



**Gobernación de Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

- Artículo 6: Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de su personalidad jurídica.
- Artículo 7: Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.
- Artículo 8: Toda persona tiene derecho a un recurso efectivo, ante los tribunales nacionales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales reconocidos por la constitución o por la ley.
- Artículo 9: Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado.
- Artículo 10: Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.
- Artículo 11: Toda persona acusada de delito tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad, conforme a la ley y en juicio público en el que se le hayan asegurado todas las garantías necesarias para su defensa. Nadie será condenado por actos u omisiones que en el momento de cometerse no fueron delictivos según el Derecho nacional o internacional. Tampoco se impondrá pena más grave que la aplicable en el momento de la comisión del delito.
- Artículo 12: Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.
- Artículo 13: Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado. Toda persona tiene derecho a salir de cualquier país, incluso el propio, y a regresar a su país.
- Artículo 14: En caso de persecución, toda persona tiene derecho a buscar asilo, y a disfrutar de él, en cualquier país. Este derecho no podrá ser invocado contra una acción judicial realmente originada por delitos comunes o por actos opuestos a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.
- Artículo 15: Toda persona tiene derecho a una nacionalidad. A nadie se privará arbitrariamente de su nacionalidad ni del derecho a cambiar de nacionalidad.
- Artículo 16: Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, a casarse y fundar una familia; y disfrutarán de iguales derechos en cuanto al matrimonio, durante el matrimonio y en caso de disolución del matrimonio. Sólo mediante libre y pleno consentimiento de los futuros esposos podrá contraerse el matrimonio. La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.
- Artículo 17: Toda persona tiene derecho a la propiedad, individual y colectivamente. 2. Nadie será privado arbitrariamente de su propiedad.
- Artículo 18: Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; este derecho incluye la libertad de cambiar de religión o de creencia, así como la libertad de manifestar su religión o su creencia, individual



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGov @CundinamarcaGov

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	<b>Código E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03  Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

y colectivamente, tanto en público como en privado, por la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia.

- Artículo 19: Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.
- Artículo 20: Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.
- Artículo 21: Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos. Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país. La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; esta voluntad se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.
- Artículo 22: Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.
- Artículo 23: Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.
- Artículo 24: Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.
- Artículo 25: Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad. La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio, tienen derecho a igual protección social.
- Artículo 26: Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

 /CundiGob  @CundinamarcaGob

[www.cundinamarca.gov.co](http://www.cundinamarca.gov.co)

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

- Artículo 27: Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.
- Artículo 28: Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta Declaración se hagan plenamente efectivos.
- Artículo 29: Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática. Estos derechos y libertades no podrán en ningún caso ser ejercidos en oposición a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.
- Artículo 30: Nada en la presente Declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta Declaración.

Lo anteriormente presentado se engloba en la subdivisión de derechos. Los de primera generación son los denominados Civiles y Políticos, posterior a ellos se plantearon los conocidos como derechos económicos, sociales y culturales o de segunda generación. Finalmente, se ha venido consolidando el surgimiento de los derechos de tercera generación también denominados como Derechos Colectivos, es decir derechos humanos que no son reconocidos a una persona individualmente, sino a los pueblos, como derecho del medio ambiente, derecho a la paz, derecho al desarrollo, derecho a la autodeterminación de los pueblos, entre otros.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), surgen en la Cumbre de las Naciones Unidas del año 2015, y nacen a partir de los ya extintos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODS "reconocen que las iniciativas para poner fin a la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden necesidades sociales" (PNUD, 2016).

A continuación, se relacionan los 17 ODS, que además de constituirse como un antecedente vigente en políticas públicas, servirán de instrumento para su formulación,



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

teniendo en cuenta que incluyen metas y objetivos que pueden ser adoptados y adaptados por los entes territoriales.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: PNUD, 2016

## ENFÓQUES DE POLÍTICA PÚBLICA



### EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La inclusión de enfoques durante todo el proceso de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas, sirve como una herramienta transversal que permite generar efectividad a la hora de implementar el accionar público, en aras de buscar la equidad en la gobernanza, la cual, hace referencia a la importancia de comprender las realidades en los contextos, con el propósito de generar un equilibrio en el desarrollo de cada fase de política pública, a través de una articulación objetiva entre todos los actores.

- **Enfoque de derechos humanos:** en este enfoque, se encuentran los grupos poblacionales que tienen un mayor nivel de vulnerabilidad, marginación, exclusión y discriminación, se hace debe realizar un estudio de las normas que regulan los temas de género, de las diferentes formas de marginación y discriminación (Gobernación de Cundinamarca, 2017).

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	<b>Código E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

- **Enfoque diferencial:** hace referencia a la necesidad de brindar especial atención a las poblaciones que pertenezcan a grupos étnicos, minorías, indígenas, afro, palenqueros, población víctima del conflicto armado, personas con discapacidad, entre otras, para de esta forma atender las necesidades de estas poblaciones (Gobernación de Cundinamarca, 2017).
- **Enfoque territorial:** hace referencia a la diferenciación de los contextos territoriales, tanto urbano como rural (Gobernación de Cundinamarca, 2017).
- **Enfoque Ambiental:** todas las políticas públicas deben estar desarrolladas teniendo en cuenta la sostenibilidad medio ambiental, ya que es un deber del gobierno velar por la garantía y promoción de ambientes y entornos protectores (Gobernación de Cundinamarca, 2017).
- **Enfoque de género:** este enfoque hace referencia a la consideración de las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, la relación que existe entre ellos y los papeles que la sociedad les asigna, lo que influyen el cumplimiento de logros personales.
- **Enfoque poblacional:** es un marco de referencia por medio del cual, las administraciones buscan la manera de atender de la mejor manera posible las necesidades de la población, y de esta forma cerrar las brechas sociales existentes (Gobernación de Cundinamarca, 2017).

## CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA



Las decisiones de política pública deben ser el resultado de diferentes actividades o momentos que, de manera sistemática e interdependiente, establecieran un proceso para una toma de decisiones objetiva y despolitizada. La realidad de la política pública, como lo asegura Aguilar, es singular y se debe reconocer esta particularidad debido a que al "momento en que se echa a andar (la política pública), desata muchas oportunidades y expectativas, poderes e intereses en juego, cargas de trabajo y responsabilidades, operaciones y decisiones" (1994)

El ciclo de políticas públicas que se presenta en la figura 2, es un instrumento teórico-práctico creado por la Gobernación de Cundinamarca, basado en las concepciones de (Aguilar, 2003; Dunn, 2008; Molina, 2002; y Roth, 2002) que permiten comprender la política pública mediante sus distintos momentos de formación por medio de fases interdependientes de definición de la agenda, formulación, implementación, monitoreo y evaluación.



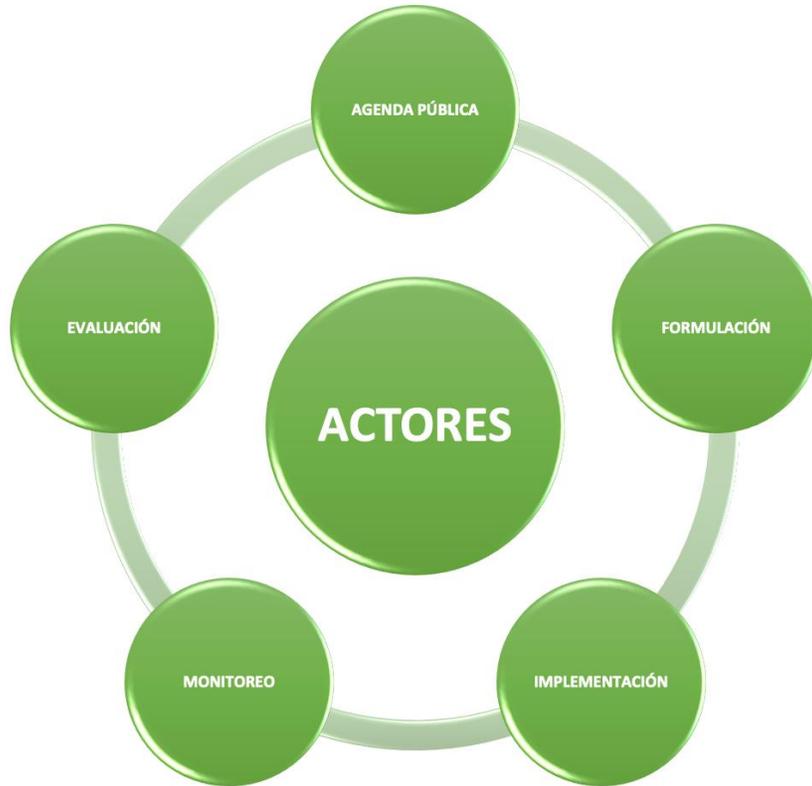
Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03 Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Figura 2: ciclo de políticas públicas.



Fuente: Elaboración propia con base en Dunn (2008)

## AGENDA PÚBLICA

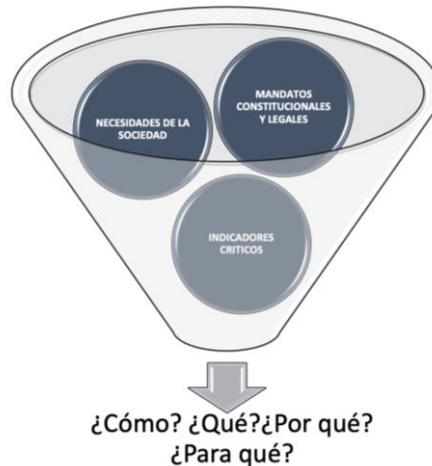


Cada una de las demandas ciudadanas motivadas por razones políticas, sociales, ambientales o culturales se incorporan al espacio amplio del interés general cuando son expresadas por un grupo de personas, como un asunto de urgente resolución, a través de distintos medios. En la sociedad global actual, existen situaciones en las que las diversas demandas confluyen de forma dramática como problemas relevantes y fundamentales

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

para los ciudadanos. A continuación, se presenta de manera gráfica, la manera en cómo una situación hace parte de la agenda pública.

Figura 3: agendamiento de un problema o problemática



Fuente: Elaboración propia con base en Elder & Cobb (2003)

## ¿QUÉ ES AGENDA PÚBLICA?

Es importante tener en cuenta que, en general, la agenda se considera como una etapa del proceso más amplio de elaboración de políticas. Por ejemplo, “por formación de la agenda se entiende el proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública” (Elder y Cobb, 1993: 77).

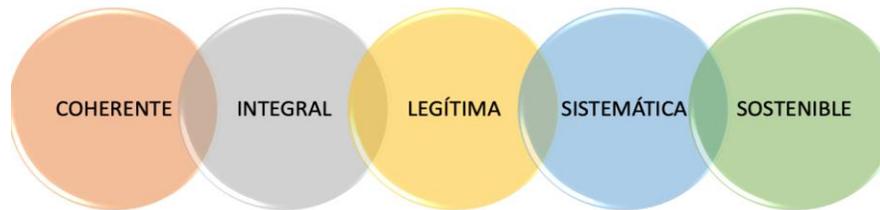
## PRINCIPIOS DE CALIDAD

Las políticas públicas deben desarrollarse teniendo en cuenta el contexto político, técnico y social en la que se estructuran e implementen las actividades de construcción, implementación y evaluación de esta. Sin embargo, las políticas públicas deben mantener criterios de calidad a lo largo del proceso, tan importantes como los contenidos conceptuales y metodológicos que construyen su estructura.

Para la Gobernación de Cundinamarca los principios que deben considerarse son los siguientes:

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Figura 4: principios de las políticas públicas.



Fuente: Elaboración propia con base en Cuervo (2007)

**COHERENTE:** la coherencia es fundamental para garantizar ejercicios de política pública efectivos, esta coherencia la definimos en dos tipologías:

**Coherencia intrínseca:** hace referencia a un ejercicio donde la estructuración de cada uno de sus componentes tiene relación en sí, por ejemplo, el problema identificado descrito en el documento debe tener coherencia con el diagnóstico; el objetivo general debe tener coherencia con el problema identificado, las alternativas de solución con el problema y el objetivo, y así cada uno de sus elementos.

**Coherencia extrínseca:** los enfoques de política pública brindan desde la formulación una focalización que permite identificar las realidades puntuales del contexto territorial y el contexto poblacional, que a su vez generan la puesta en marcha de un ciclo coherente con las realidades del territorio.

**INTEGRAL:** las acciones de política pública deben involucrar a todos los actores de la situación a transformar, con enfoques que provengan desde los derechos y, que utilicen de forma eficiente al aparato público para llevar a cabo integralmente el desarrollo de sus acciones.

**LEGÍTIMA:** una verdadera democracia participativa se implementa al ejercer políticas públicas que estén diseñadas para promover la gobernanza, hacia la garantía de los derechos humanos; de esta manera se asegura que, en cada fase del ciclo, exista coherencia, integralidad, sistematicidad y sostenibilidad en los ejercicios de política pública.

**SISTEMÁTICA:** generar la sinergia entre los mandatos constitucionales y legales, horizontal y verticalmente, comprendiendo la política pública como un conjunto correlacionado con los demás instrumentos municipales, provinciales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.

**SOSTENIBLE:** garantizar la continuidad es un elemento que debe estar presente dentro del marco general del tomador de decisión, el equipo técnico y los actores de la política. Cuando exista un cambio de poder en las estructuras del Estado, sea del orden jerárquico direccional o gubernamental, esto puede provocar cambios en las políticas públicas que

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

deben ser tenidos en cuenta. Este criterio de calidad intenta que la política pública logre sobrepasar y resguardar el desarrollo de las acciones a estos cambios a partir de su sustentabilidad.

## PASOS DE LA AGENDA PÚBLICA

### 1. IDENTIFICAR LA AGENDA PÚBLICA



Debemos tener presente que las políticas públicas responden a la demanda social de una determinada situación social, la cual constituirá nuestro foco de acción. El primer paso para la construcción de una política pública es identificar, reconocer y priorizar la situación u oportunidad que queremos intervenir.

Se deben tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Revisar la demanda social, algún indicador o algún mandato social o constitucional que soporte la necesidad de formular.
- Utilizar la información de fuentes de información conceptual, cualitativa, estadística, normativa para establecer una justificación adecuada que soporte el problema.
- Describir y delimitar las condiciones, potencialidades, situaciones, necesidades o problemáticas de la población en sus territorios que pueden estar obstaculizando o potencializando el ejercicio pleno de los derechos.
- Realizar ejercicios de identificación frente a la situación actual y los riesgos que se corren en términos de costo social y capacidad del Estado (la administración pública, la comunidad organizada o no, el sector privado, entre otros), al no atender las situaciones, necesidades o problemáticas identificadas.

La agenda se puede tipificar de la siguiente manera:

Figura 5: agenda sistémica



Fuente: Elaboración propia con base en ILPES-AECID (2009)

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

**AGENDA SISTÉMICA:** es la problemática que preocupa a una sociedad en un determinado momento. Aquí se pueden presenciar solicitudes de manera aleatoria, los gobiernos deben ofrecer los suficientes espacios para permitir que se dé este tipo de demandas, además de responder en el caso que se presente después de formulado el Plan de Desarrollo.

En la Agenda Pública cualquier actor tiene la oportunidad de posicionar una determinada situación social a través de una participación. Puede que dicha participación suene lejana, ya que muchas veces este tipo de procesos pareciesen ser solo labor de gobierno, sin embargo, si bien es responsabilidad de este determinar las prioridades, también lo es el atender a las sugerencias que pueda considerar la comunidad como necesidades de urgente atención. Es importante que desde ya se reconozca el poder que puede llegar a tener la sociedad desde cualquier contexto, es decir, no importa si se es estudiante, trabajador, padre o madre de familia no existe un momento más o menos indicado para empezar a apropiarse de la Agenda Pública.

Para esto existen algunos mecanismos bajo los cuales se puede contribuir con el posicionamiento de situaciones en la agenda pública. Estos mecanismos deben estar enfocados en hacer visible alguna necesidad que afecte a la población. Hacer esto posible es menos difícil de lo que podría parecer, una demanda social puede mostrarse por medios que la visibilicen como puede ser un periódico local, un foro entre la comunidad y demás recursos que permitan evidenciar el problema, así como mostrar el nivel de afectación que tiene.

Esto, con el fin de que dichas problemáticas puedan ser integradas a las prioridades del gobierno. A continuación, se ilustrará la importancia de mostrar los problemas de la sociedad para que estos converjan con las prioridades gubernamentales y así puedan ser parte de la Agenda Pública.

Figura 6: agenda del gobierno



Fuente: Elaboración propia con base en ILPES-AECID (2009)

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

**AGENDA DEL GOBIERNO:** son problemas públicos considerados prioritarios y que serán objeto de análisis y toma de decisiones. Regularmente este tipo de agenda se presenta en el programa de gobierno del gobernante electo, y luego se materializa la propuesta en la formulación del plan de desarrollo, legitimado por la participación de la comunidad, luego es configurada como una meta o metas específicas, justificadas por un análisis del diagnóstico que valida la propuesta.

## 2. INCLUIR LA INTENCIÓN DE FORMULAR LA POLÍTICA PÚBLICA

En el caso de que la agenda se haya presentado al finalizar un gobierno o antes de formular el plan de desarrollo, es importante que esta se manifieste a través de una meta de producto, que indique específicamente la acción a realizar.

- *Ejemplo: (Formular la política pública de hábitat y vivienda del departamento de Cundinamarca, con enfoques de derechos, territorial, diferencial, poblacional, de género y ambiental)*

Aunque es posible que más adelante se verifique que la problemática no se configura como política pública, es importante que el gobierno garantice desde el inicio los recursos financieros, técnicos, administrativos, y operativos necesarios para su formulación.

En el caso de que el análisis de positivo para formular la política pública, la entidad responsable de la meta liderará la formulación, empoderando a los demás actores institucionales como responsables directos de la misma.

- *Ejemplo: "La Secretaría de Hábitat y Vivienda responsable de la meta (Formular la política pública de hábitat y vivienda del departamento de Cundinamarca, con enfoques de derechos, territorial, diferencial, poblacional, de género y ambiental)" Liderará el proceso, y delegará responsabilidades para la formulación a las demás Dependencias influyentes (Secretaría de Agricultura, Secretaría de Gobierno, ICCU, etc).*

## 3. REALIZAR EL DOCUMENTO DE JUSTIFICACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA.

La construcción de una política pública requiere de un proceso de justificación previo, en la que se decide si se justifica o no la ejecución de la misma. En esta fase el líder debe identificar y priorizar la solución de una situación social que sea: "socialmente problematizada y políticamente visible" (Amil & Ruggerio, 2010) y los elementos que la componen. Este es un proceso que concluye con la construcción del documento de propuesta y la entrada a la agenda pública según el ciclo de las políticas públicas anteriormente presentado.

La Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas de la Secretaría de Planeación, revisará técnicamente la justificación para luego emitir un concepto que validará o no, la

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

intención de formular la política pública, este ejercicio garantizará que el departamento formule, implemente, monitoree, evalúe políticas públicas que indiquen la radiografía de las prioridades del territorio.

En este sentido, citamos una frase célebre de Thomas Hobbes "(...) cuando los hombres construyen sobre falsos cimientos, cuanto más construyan, mayor será la ruina" (s.f) donde indicamos la importancia de garantizar que el departamento se edifique a partir de políticas públicas coherentes con su contexto.

Luego de revisada la justificación previamente por la Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas de la Secretaría de Planeación, la ventana para validar el ejercicio de la agenda pública es el Consejo Departamental de Política Social – CODEPS, esta instancia de naturaleza mixta, integra a los actores más importantes, legitimando el proceso para luego continuar con la fase de formulación. En aras de facilitar la estructuración del documento de justificación, se diseñó un formato que puede ser visibilizado en el anexo 1, y que además de que es una herramienta para justificar demostrar la necesidad de formular la política pública, es un instrumento que empoderará a todos los actores importantes del proceso.



**Gobernación de  
Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## FORMULACIÓN

La fase de formulación dentro del proceso de la política pública es el momento en el cual se estructura los instrumentos para planear sobre la lógica de la cadena de valor público. Aquí todos los actores empiezan a confluir sinérgicamente con el fin de plantear decisiones frente a la diferencial dinámica, de manera que, se consiga una herramienta de calidad y a la vez coherente.

Figura 7: pasos para la formulación de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

Es importante comprender esta fase como un proceso integral en donde empieza a tomar vida la gobernanza, involucrando un determinado número de actores con diferentes papeles protagónicos, pero que armonizados, crean sólidos ejercicios colectivos, que permiten concretar la respuesta del Estado con respecto a una situación problemática.

### PASOS DE LA FORMULACIÓN



#### 1. ACTIVAR LOS ACTORES

La entidad líder debe garantizar el empoderamiento de los actores institucionales, luego entre todos activar los demás actores, y si es necesario, activar o crear las respectivas instancias.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Los actores también son conocidos como “todas las personas, grupos sociales o instituciones que de alguna forma tienen interacción con el problema, con el entorno del problema o pueden participar en la solución” (PNUD, 2011). En este sentido, los actores pueden ser:

- **Actores objetivos de la política:** es una población específica afectada de manera positiva o negativa por una problemática en donde por lo general lo representa la sociedad civil.
- **Actores institucionales:** representan a las personas que se encuentran inmersas en las organizaciones públicas.
- **Actores externos:** son las organizaciones o personas que aportan soluciones a través de sus servicios (personas naturales, jurídicas u organizaciones sin ánimo de lucro o no gubernamentales)
- **Actores políticos:** su papel principal es representar a los ciudadanos, de esta forma se legitima el proceso de la política pública.
- **Beneficiarios Finales:** corresponde a los principales afectados de la identificación del problema que se da en la agenda pública, sin embargo, es importante aclarar que los beneficios no son exclusivos de este grupo de personas dado que las políticas públicas atienden a la población en general.
- **Actores terciarios o informales:** hacen referencia a aquellos individuos que en su mayoría son privados de la política pública pero que actúan a favor de cierto resultado esperado de la política. Este grupo se divide en actores con interés general que no tienen legitimidad legal pero que representan a individuos que no tienen las facultades de actuación y el otro grupo de actores son los intelectuales expertos, que poseen amplio conocimiento legitimidad para intervenir en el proceso de la política pública. (Enciso2, 2016)

Para efectos de legitimidad e integralidad, los actores se organizan en instancias que buscan facilitar la interacción, comunicación y trabajo entre los participantes.

#### INSTANCIAS:

Son espacios legítimos de gestión del conocimiento, en los que permanentemente interactúan los actores de políticas públicas y se tratan temas como: necesidades de una comunidad, sus posibles soluciones, implementación de la política pública y el desarrollo programas o proyectos propios de cada territorio.

#### Clasificación de las instancias:



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

• **Instancias Autónomas de participación:** Son aquellas en las cuales la ciudadanía se organiza y es el actor más importante, su finalidad es realizar control social, participación, interlocución, veeduría y seguimiento a la ejecución de las políticas públicas. Las instituciones pueden participar en estas instancias en calidad de invitados, pero no hacen parte de la organización, ni el apoyo de estas.



- *Ejemplo: Consejos de mujeres, consejos de juventudes, consejos territoriales de planeación, entre otros.*

• **Instancias Institucionales de Coordinación:** Son aquellas que se encuentran compuestas de manera exclusiva por servidores y/o funcionarios públicos, su finalidad es brindar integralidad dentro de las administraciones con el objetivo de dar cumplimiento a las políticas públicas. La ciudadanía puede participar en estos espacios por invitación, pero no hacen parte del quórum de esta.



- *Ejemplo: Comités de seguridad alimentaria, comités de discapacidad, comités de mujer entre otros.*

• **Instancias de Composición Mixta o de Concertación:** son las que están compuestas de representantes de la comunidad, sectores sociales o ciudadanos en general y servidores públicos.



- *Ejemplo: Consejos de política social, mesas de primera infancia y adolescencia, mesas de vejez, mesas de discapacidad, entre otras.*

## INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

La participación, además de ser un derecho humano de primera generación dentro del cuerpo doctrinario universal, es un derecho cuyo ejercicio permite, entre otras cosas, controlar el abuso del poder, garantizar un proceso democrático y en consecuencia el menoscabo de los otros derechos humanos.

La clave está en fortalecer la democracia participativa, y para que esta persista se requieren individuos democráticos, en el sentido de individuos con capacidad de asociarse e involucrarse en causas colectivas, pero además con conocimiento para la acción, lo que exige a su vez, la ampliación de escenarios democráticos, en palabras de Tony Negri y Michael Hardt "aumentar las oportunidades para que todos los ciudadanos participen en la decisiones del gobierno reduce la distancia implícita en la representación"



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Los principales actores de las políticas públicas se enmarcan en la ciudadanía, de manera que, es imperante profundizar sobre los mínimos mecanismos de participación, interlocución, control social, asesoría, veeduría y consulta.

- **Consejo Territorial de Planeación:** es la instancia territorial de planeación de la sociedad, en desarrollo del principio de la democracia participativa ligada al concepto de la planeación.
- **Consejo de Juventudes:** son mecanismos autónomos de participación, concertación, vigilancia y control de la gestión pública e interlocución de los y las jóvenes en relación con las agendas territoriales de las juventudes, ante institucionalidad pública de cada ente territorial al que pertenezcan, y desde las cuales deberán canalizarse los acuerdos de los y las jóvenes sobre las alternativas de solución a las necesidades y problemáticas de sus contextos y la visibilización de sus potencialidades y propuestas para su desarrollo social, político y cultural ante los gobiernos territoriales y nacional. Ley 1622 de abril de 2013.
- **Consejo de Mujeres:** es la Instancia autónoma de asesoría, veeduría, participación, interlocución, consulta, control social, ante las entidades territoriales, instituciones públicas y privadas, donde se representan los derechos e intereses de las mujeres y sus organizaciones, con enfoque de derechos, diferencial, territorial, de equidad de género en el marco de las políticas públicas, así como del plan de desarrollo y otros instrumentos de planeación donde se afecte directamente o indirectamente los derechos de las mujeres.
- **Junta de Acción Comunal:** las corporaciones cívicas sin ánimo de lucro compuestas por la comunidad, que aúnan esfuerzos y recursos para procurar la solución de las necesidades más sentidas de la comunidad.
- **Consejo de Participación ciudadana:** El Consejo de Participación Ciudadana es una instancia de deliberación y permanente asesoría en temas de protección, promoción y garantía del derecho a participar a lo largo y ancho de la geografía nacional.
- **Veeduría:** La veeduría ciudadana es un mecanismo para el ejercicio el control social, que le permite a los ciudadanos y a las diferentes organizaciones vigilar la gestión pública de las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, y de las organizaciones no gubernamentales de carácter nacional e internacional que operen en el país.

#### MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN:

- **Derecho de petición:** el derecho de petición es un derecho que la Constitución Nacional, en su artículo 23, ha concedido a los ciudadanos para que estos puedan presentar peticiones a las autoridades, para que se les suministre información sobre



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

situaciones de interés general y/o particular (Constitución Política de Colombia, 1991).

- **Cabildo abierto:** el cabildo abierto es la reunión pública de los concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales, en la cual los habitantes pueden participar directamente con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad (Constitución Política de Colombia, 1991).
- **Acción popular:** la acción popular es uno de los mecanismos de protección de los derechos e intereses colectivos de un grupo de personas (más de 20) a quienes posiblemente en un futuro se les vaya a vulnerar un derecho mediante una misma acción, es decir, en este caso la vulneración al derecho no ha ocurrido, pero si no se previene mediante la interposición de esta acción posiblemente ocurra (Constitución Política de Colombia, 1991).
- **Acción de grupo:** la acción de grupo es una figura jurídica que sirve para posibilitar la indemnización de perjuicios causados a un número plural de personas, sin perjuicio de la procedencia de las acciones particulares (Constitución Política de Colombia, 1991).



## PLAN DE TRABAJO:

Los actores deben estar sujetos a un plan de trabajo que permita ordenar y sistematizar información relevante para realizar la formulación. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos financieros, técnicos, operativos y administrativos. Este instrumento debe ser realizado por la instancia institucional, como instrumento de planificación, estableciendo un cronograma, que designe responsabilidades y marque metas y objetivos.

Con el fin de facilitar la construcción del plan de trabajo, la Secretaría de Planeación ha diseñado un formato que puede ser consultado en el anexo 2.

## 2. REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

El objetivo aquí es identificar cual es la situación concreta por impactar o a mejorar, a este lo llamaremos problema público, para llegar a él, es básico contar con un análisis detallado de indicadores y luego concertar este análisis con todos los actores de una manera altamente participativa.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Figura 8: insumos para la identificación del problema



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

“El proceso de formulación de políticas puede entenderse como una sucesión de intercambios entre actores políticos que interactúan en espacios formales e informales” (BID, 2006, 11), en este sentido el diagnóstico de la política pública va a estar construida por la constante interacción entre el Estado y la sociedad, abarcando desde los insumos generados con la agenda pública trabajada, hasta la estructuración del problema público central.

### REALIZAR DIAGNÓSTICO ESTADÍSTICO

El ejercicio de agenda pública brinda un horizonte que apalanca la construcción del diagnóstico de la política pública; materializándose en primer lugar, en la realización de un diagnóstico estadístico que dará luces para luego llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico participativo rico en información valiosa.

Los pasos para elaborar el diagnóstico estadístico son:

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Figura 9: pasos para la estructuración del diagnóstico estadístico



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

**IDENTIFICAR FUENTES DE INFORMACIÓN:**

El primer paso es identificar aquellas fuentes de información que posiblemente cuenten con los indicadores y la información para empezar a levantar un diagnóstico que presente la radiografía más veraz posible.



**CONSOLIDAR BATERÍA DE INDICADORES:**

En términos de información, el estado colombiano presenta déficit en la mayoría de los casos, es por ello la importancia de realizar una investigación al detalle a fin de encontrar aquellos indicadores que puedan medir la situación pública. Este ejercicio puede llevarme a concluir la necesidad de crear indicadores propios del territorio a fin de soportar, completar y lograr el diagnóstico más veraz posible; aunque esta idea conlleve más adelante al levantamiento de información periódica para el monitoreo. Es propio de cada política revisar el caso.



**COMPARAR ENTRE INDICADORES:**

Luego de obtenida la batería de indicadores con sus respectivas líneas de base e históricos si es posible, es importante revisar cuales fuentes brindan la información más certera, comprendiendo que en ocasiones, dos o más fuentes pueden dar información del mismo indicador, pero no es exactamente el mismo resultado.



**ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL:**

Ya contando con la información con la que se pretende trabajar, es importante realizar un análisis horizontal, comparando y revisando la variación del dato año a año, así como un análisis vertical que permita la comparación entre indicadores semejantes a fin de llegar a conclusiones completas y generales.



	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

### IDENTIFICAR PUNTOS CRÍTICOS Y POTENCIALES

El ejercicio nos puede arrojar datos alarmantes del territorio, inclusive nuevo conocimiento de situaciones que no se evidenciaban en un análisis plano; por otro lado, se pueden evidenciar datos que presentan puntos fuertes, mostrando en un plano positivo, aquellos potenciales que bien aprovechados pueden apalancar y cerrar brechas de aquellos indicadores rezagados.



Con la intención de facilitar la construcción del diagnóstico estadístico, en el anexo 3 se presenta el formato "consolidación y análisis de indicadores".

### REALIZAR DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

La participación, tal y como se la ha definido, es coherente con la noción de gobernanza, ya que es entendida básicamente como la incorporación de actores no gubernamentales en el quehacer público, en este caso la ciudadanía (Prieto, 2009).

Este es el primer ejercicio donde serán participes los actores más importantes en todo el ciclo de las políticas públicas, este momento determinará la legitimidad que blindará el proceso hasta conseguir el impacto esperado. Este proceso iniciará fomentando una participación ciudadana de arriba hacia abajo, que si es el ejercicio se realiza bien, luego será sostenible implementándose de abajo hacia arriba; es por ello que debemos concebir la política pública como la acción que involucra activamente a los actores sociales y no solamente como mera intervención gubernamental (Chac, 2008, p.14).



Para hablar de una participación ciudadana real en las políticas públicas, es necesario implementar los instrumentos y mecanismos democráticos existentes que permitan a los ciudadanos y ciudadanas participar activamente a través de las instancias de participación.

Sin duda, la ciudadanía organizada puede generar grandes impactos e incidencias en el escenario de la gobernanza y el ejercicio de la gobernabilidad, a través de su participación en las políticas públicas. Sin embargo, en la realidad esto apenas se está construyendo, urge la necesidad de fomentar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana.

Una participación integral debería plantear un diálogo continuo con la comunidad, a través de estrategias focalizadas con enfoques de política pública, garantizando

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

asertividad en la información recopilada. No obstante, existen maneras de “participar” que reducen la complejidad de los problemas sociales y económicos que viven las comunidades y por ende, la coherencia de la acción pública. De ahí la necesidad de ampliar los modelos de participación para que estos sean más efectivos y veraces.

En síntesis, esta guía propone 3 pasos generales que fomentan la elaboración de un buen diagnóstico participativo.

Figura 10: pasos para la estructuración del diagnóstico estadístico



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

#### **FOCALIZAR:**

Gracias a la información obtenida con el diagnóstico estadístico, elaborado a partir de la integralidad de los enfoques de formulación de política pública, se realiza un ejercicio de focalización que lleve a implementar estrategias de participación más efectivas, equitativas, equilibradas y útiles.

*Ejemplos:*

- *Estrategias de participación por enfoque territorial:  
En el caso de la formulación de la Política Pública de vivienda, se debe diferenciar en el dialogo ciudadano entre los habitantes de la provincia de Sabana Occidente, y los habitantes de la provincia de Rionegro, debido a la gran diferencia de sus contextos en términos de vivienda.*
- *Estrategias de participación por enfoque poblacional:  
La primera infancia, infancia y adolescencia tienen situaciones muy diferentes a la población mayor. Es por ello la importancia de generar estrategias asertivas por cada grupo poblacional.*

#### **DIALOGAR:**

Es importante comprender que cada ejercicio de política pública es diferente, lo cual puede ser por la temática, o por el contexto. Es por ello que el insumo más importante que debo utilizar es la información arrojada anteriormente por el diagnóstico estadístico, pues este me brinda las pautas necesarias para generar diálogos con temáticas concretas, sin necesidad de suponer o improvisar ejercicios que luego generen tautologías.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Ejemplo:

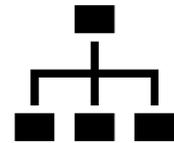
- Si el diagnóstico estadístico de la política pública de vivienda me arroja que en la provincia del Rionegro hay una alta tasa de viviendas abandonadas, ese será un insumo importante para generar dialogo a partir de esa situación.

### SISTEMATIZAR:

Al recapitular, este proceso igualmente debe llevarme a la identificación de situaciones negativas y situaciones positivas. Para facilitar la construcción del diagnóstico participativo, la Secretaría de Planeación formuló un formato que se puede visualizar en el anexo 4.

### 3. ESTRUCTURAR EL PROBLEMA

El ejercicio de formulación de la política pública debe centrarse en la identificación correcta de un problema. Por lo tanto, la estructuración del mismo está en el epicentro del análisis de la política pública. La relevancia de este ejercicio analítico es tal que, además de permitir descubrir las condiciones subyacentes al problema, es la base para trazar el mapa de posibles objetivos, sintetizar puntos de vista conflictivos y para visualizar, descubrir y diseñar opciones de política (Dunn, 2008).



Este método de análisis se asocia al planteamiento, ordenamiento y especificación de las relaciones causales que definen la existencia de un problema. Así, la estructuración implica descubrir la organización de las relaciones causales, las causas específicas, su composición, dinámicas, ámbito y tipo de relación.

Estructurar bien un problema es entonces producir tal definición del hecho calificado como problema, que pueda volverse el sujeto de un enunciado casual (Aguilar, 2003). Lo anterior justifica la necesidad de jerarquizar la información entregada por el diagnóstico estadístico vs el diagnóstico participativo con el fin de lograr instrumentos de intervención creativas que sean capaces de adaptarse a estas características y a la dinámica cambiante del problema.

### ¿QUÉ ES UN PROBLEMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

El problema público es una construcción social, se define como “Toda situación que afecta negativamente los valores materiales e inmateriales de una colectividad o amenaza con afectar el bienestar de la misma en el futuro cercano, y sobre la que se espera que el Estado actúe” (Ordóñez-Matamoros, 2013, p. 98). Definir de la manera correcta el problema, permitirá especificar la población objetivo de la política y evitará que el presupuesto esté mal dirigido y que no se obtengan los resultados esperados.



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## MÉTODOS PARA DEFINIR EL PROBLEMA PÚBLICO

A continuación, se presentan algunos métodos que son útiles para definir el problema y entender sus dinámicas. Se recomienda que de acuerdo con sus preferencias, capacidades institucionales y disponibilidad de información, se seleccionen y apliquen el (o los) método(s) que más les convenga. Es necesario, lograr una definición operativa del problema, que permita formular alternativas de solución para el mismo.

### • **Árbol de problemas**

Se constituye como un método de análisis de causas, que permite conocer las características, causas y efectos de los problemas públicos, además de esquematizar la información recopilada, “representa un enfoque de sistema en el sentido que busca identificar secuencias causales en su contexto y causas aisladas” (Ordoñez-Matamoras, 2013, p. 129). El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y las ramas son los efectos.

El árbol de problemas se puede construir determinando las causas y efectos. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Identificación del Problema Central.
- Identificar los efectos, son una consecuencia del problema central y deben escribirse bajo una secuencia lógica. Cada efecto puede tener varios efectos.
- Analizar las interrelaciones de los efectos.
- Identificar las causas del problema y sus interrelaciones.
- Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal (Lima y Aguilar, 2011).

### • **Análisis de jerarquía de causas o diagrama de Ishikawa**

Es una “metodología de análisis para mejoramiento que permite encontrar las causas de un problema cuando estas tienen su origen en distintos factores tales como: método, talento humano, procesos, recursos, infraestructura, política de administración etc.” Se representa como la columna vertebral de un pescado, donde al final de la columna central se coloca el problema bien definido; las costillas son con uno de los factores ya enunciados, que contienen las causas, y subcausas. (Universidad Nacional, 2012). En la práctica se recomienda, identificar todas las causas y en particular, las accionables, que finalmente serán las que debe atacar la política pública. Para facilitar este proceso, se presenta el formato que se encuentra en el anexo 5.



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

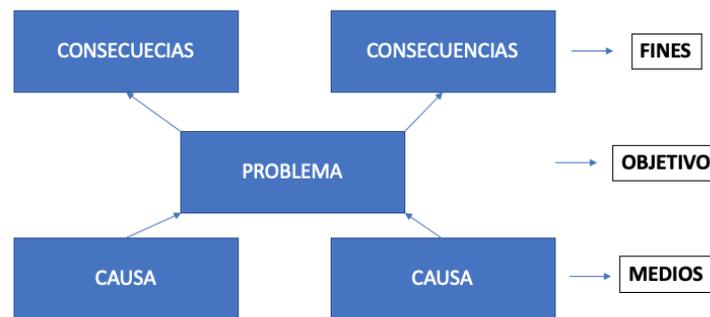
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

#### 4. DEFINIR OBJETIVOS

Los fines de política deben entenderse como los beneficios que se esperan conseguir en la población sujeto de intervención, poniendo de manifiesto que con su obtención se aliviará o resolverá una necesidad de los individuos (Ballesteros, 1996).

Figura 11: árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

La consecución de estos fines implica que el gobierno se plantee unos propósitos, unos objetivos, con miras a orientar las líneas de acción de políticas para el alcance de dichos fines. Así, la definición de los objetivos se convierte en el puente entre las causas (como los estados negativos del problema) y las soluciones (expresadas en forma de estados positivos de la situación).

Es preciso resaltar que un diseño correcto debe apuntar a que las prioridades de política sean representación clara y coherente de la jerarquización de las causales que componen el problema. Es decir, debe apuntar a que la política debe corresponder a la estructura causal del problema.

- **Objetivo General**

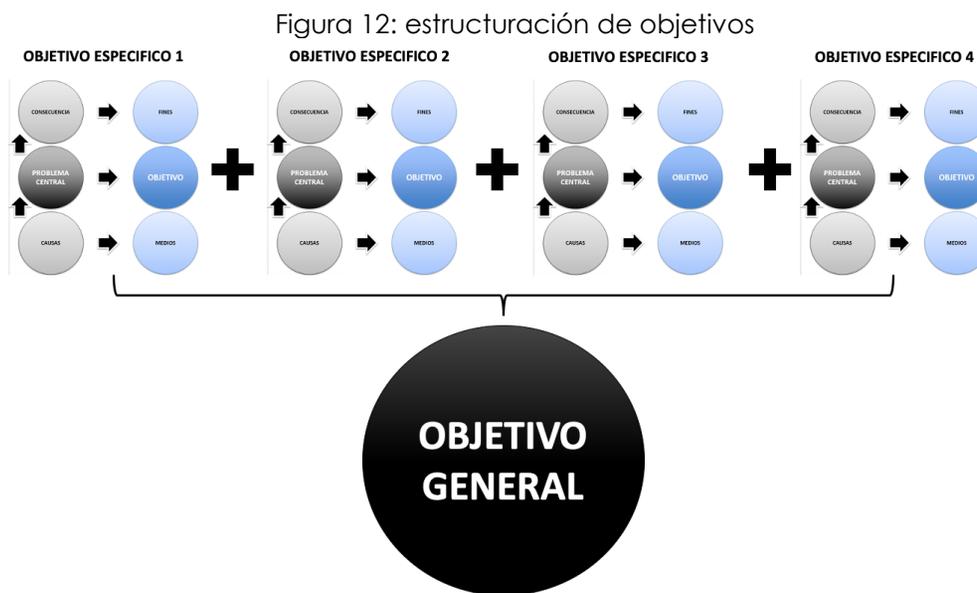
Se relaciona directamente con el problema formal definido. Su formulación corresponde al deseo de solucionar lo que origina la sensación problemática. Su planteamiento debe ir en términos de lo que se desea alcanzar. Es la enunciación en términos positivos del problema.

- **Objetivos Específicos**

Son los deseos específicos que contribuyen a lograr el objetivo general. Se asocian con las causas accionables, es decir que cada generador del problema propone un deseo específico de solucionarlo, para alcanzar también el objetivo general propuesto. Son intenciones de acción pública más específica.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Teniendo en cuenta que, anteriormente se realizó un árbol de problemas, se recomienda tomarlo como insumo para realizar el árbol de objetivos. En efecto, como ya existen causas y consecuencias, se recomienda redactarlas en positivo con el fin de que las causas se conviertan en medios y los efectos en fines. Es de señalar que, para mayor coherencia, este objetivo sea coherente con la estructura de la política pública.



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

Los objetivos principales y específicos no solo se diferencian en términos de orden, sino que también presentan particularidades en cuanto a composición. Los objetivos principales tienden a ser más amplios en lo que se refiere a especificación de propósito y lenguaje, mientras que los objetivos específicos buscan ser más funcionales en lo operativo.

Al momento de la definición de propósitos es importante establecer objetivos posibles de cumplir con el instrumental con el que cuenta el Estado y los actores con los que interactúa. Los objetivos, además de ser la conceptualización de los factores que deben y pueden ser manipulados y modificados, son la manifestación de los logros que pueden llegar a ser conseguidos con los recursos disponibles.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## 5. DEFINIR Y EVALUAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Los criterios de decisión "son factores, juicios de valor prestablecidos que determina el analista de común acuerdo con el cliente para evaluar todas las alternativas de solución que van a ser identificadas, constituyéndose en el marco para generar recomendaciones de políticas públicas" (Ordoñez-Matamoros, 2013, p. 146). Ahora bien, una vez realizados los objetivos, se puede dar paso al proceso de definición de los criterios de decisión o de evaluación de alternativas, éste debe darse antes de la identificación de alternativas con el propósito de no limitar el análisis a sólo las alternativas preferidas por los hacedores de políticas públicas.

Figura 13: bancos para la identificación de alternativas



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

Para la definición de alternativas, el ejercicio entrega los siguientes bancos:

- Comunidad: durante el ejercicio de participación ciudadana, la comunidad generó diferentes alternativas de solución.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

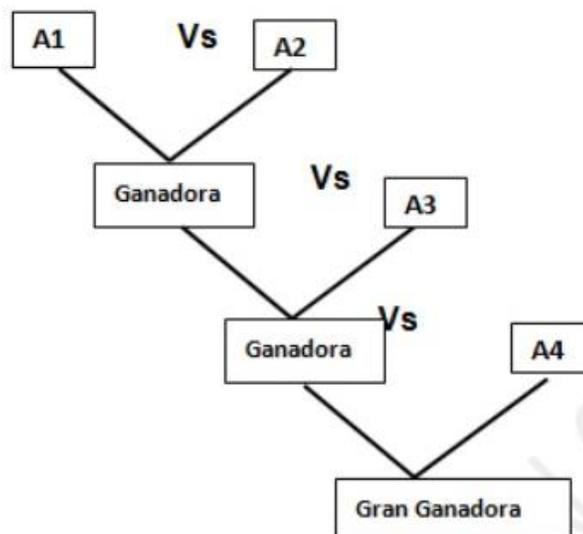
- Benchmarking: investigar las buenas prácticas de otros territorios para implementarlas en el nuestro.
- Benchbreaking: romper paradigmas con ideas nuevas.
- Buenas prácticas: ejercicios exitosos que merecen continuidad.
- Expertos: entrevistas y recomendaciones que los expertos pueden brindar.

### Evaluación y selección de las alternativas de solución

La evaluación de las alternativas permite analizar si las alternativas cumplen con los objetivos planteados, la selección se realiza con base en el resultado de los criterios de decisión. Este paso es muy importante debido a que, es en éste en el que se toma la decisión de las posibles soluciones que se incluirán para resolver el problema. Así mismo, con la evaluación se escoge "la mejor" alternativa, dado que, por medio de modelos, se busca predecir qué pasará con la implementación de una alternativa de la política pública. A continuación, se presentan métodos que pueden ser de utilidad para realizar las predicciones, tomados del Manual Análisis y Diseño de Políticas Públicas (2013):

- Método de comparación por parejas: según Ordoñez-Matamoros (2013.), este método compara alternativas, compara la alternativa 1 con la alternativa 2 y así sucesivamente hasta obtener la ganadora según los criterios de evaluación elegidos.

Figura 14: método de comparación por parejas



Fuente: Ordoñez-Matamoros, 2013, 180.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

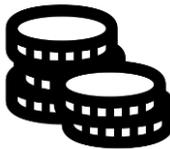
- Método de evaluación por calificación básica: según Ordoñez-Matamoras (2013.), se debe crear una matriz en la que se crucen los criterios con las alternativas, luego se califica cada alternativa de acuerdo con cada criterio. Las alternativas son calificadas como aprueba (A) o reprobada (R) según cada criterio y al final se escoge la alternativa que tenga más aprueba.

Figura 15: método de evaluación por calificación básica

Alternativas	Criterios			
	Viabilidad administrativa	Viabilidad económica	Impacto ambiental	Total
A 1	A	R	R	1A
A 2	A	A	R	2A
A 3	R	R	A	1A
A 4	A	A	A	3A

Fuente: Ordoñez-Matamoras, 2013, p. 183.

Para facilitar la identificación por cada actor y a la vez evaluar las alternativas de solución, calificando por cada viabilidad y enfoque de política, la cual está en el anexo 6. Este formato además de encontrar las alternativas más viables busca definir las alternativas más equitativas y coherentes con el territorio.



## 6. PLAN FINANCIERO

Lo interesante de planear el financiamiento de las políticas públicas es que éstas tienen un horizonte de diez o más años, que es un plazo superior a un periodo de gobierno. En este sentido, para que los entes territoriales puedan financiar las políticas públicas deben desarrollar y poner en práctica instrumentos y/o técnicas para fortalecer el proceso presupuestal y apoyar la toma de decisiones de asignación de recursos para fortalecer las finanzas públicas.

Aunque el plazo de las políticas públicas difiere del periodo de un plan de desarrollo no se deben desconocer los principios presupuestales, especialmente de los dos siguientes:  
**Programación integral:** consiste en que todo gasto de inversión o funcionamiento debe contemplar los recursos para su ejecución y operación.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

### Marco fiscal de mediano plazo como herramienta de proyección

El Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) está reglamentado en la Ley 819 de 2003, conocida como la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, que es la herramienta de planificación de las finanzas de mayor relevancia que deben tener las entidades territoriales, el cual conlleva a garantizar la viabilidad fiscal del municipio o gobernación y sostenibilidad de la deuda pública para un periodo no inferior a diez (10) años; con él se visualizan las posibilidades de desarrollo y crecimiento del municipio, amparado con los recursos disponibles para el cumplimiento de las competencias asignadas por la Constitución Política.



## 7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



El plan de implementación es una herramienta integral de la política pública que permite la gestión, debido a que establece los objetivos de la política de acuerdo con la definición del problema público, las alternativas de solución que se convirtieron en los ejes, cuenta con metas, indicadores, responsables y financiación que en un tiempo determinado permitirán su cumplimiento.

Este ejercicio se elabora bajo la naturaleza de la cadena de valor público como un modelo descriptivo, más que un método prescriptivo. Su potencial primordial radica en posibilitar una expresión simple y rigurosa del funcionamiento de una política pública.

Es de señalar que no existe un método único, ni estandarizado para la implementación de las políticas públicas, además de que existen políticas como la de primera infancia, infancia y adolescencia que por sus contenidos y por las exigencias del orden nacional implican de una mayor planeación en el diseño de su implementación. Sin embargo, el anexo 7 presenta un formato modelo para plantear el plan de implementación de la política pública. Debido a que la política pública es una acción del estado, orientada por el gobierno, el corto plazo se encuentra en cada plan de desarrollo construido con base en las políticas públicas (Cuervo, 2010)

## 8. PLAN DE MONITOREO

La fase de monitoreo de las políticas públicas permite la retroalimentación constante en la toma de decisiones, con el fin de reorientar la intervención pública, generar el mayor impacto posible de la política pública y tratar de disminuir los efectos negativos que puedan surgir como consecuencia de su implementación.

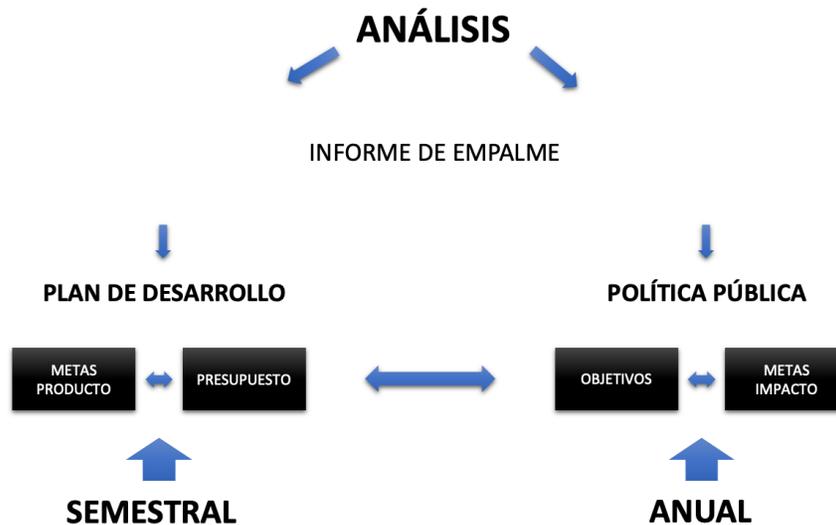
El monitoreo se define como un proceso sistemático y continuo de diseño, recolección y

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

análisis de información, que permite determinar el grado de avance de las políticas públicas. Corresponde a una herramienta que debe ser concebida desde el diseño de políticas públicas como “un medio para gobernar eficaz, eficiente, democrática y legítimamente y, en el proceso para elevar el nivel del debate y dificultar su uso engañoso” (Shurlock, 1999). A su vez, según Roth, “la actividad evaluadora permite al Estado y a los gobernantes, y también a los ciudadanos disponer de una mayor información acerca de las consecuencias de sus decisiones y sus acciones” (2004, p. 137).

Es decir que el monitoreo, responde a la pregunta ¿lo estamos haciendo bien? ¿Cómo vamos?, está concebido para dar información a tiempo que permita tomar correctivos a corto plazo, es un proceso continuo, mientras que la evaluación es más a largo plazo, es un proceso puntual, requiere que la implementación de la política pública haya madurado un poco, con el propósito de identificar si responden al problema público, genera impacto; logra cambiar la situación inicial de manera sostenible, sin la consecuente intervención estatal y alcanza resultados, está orientada a verificar los resultados de las políticas e identificar lecciones.

Figura 16: monitoreo de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

En la figura 15 se muestra el funcionamiento de un monitoreo, bajo la lógica de que la política se implementa a través de los planes de desarrollo.

La idea es generar lineamientos desde la formulación, que permitan a cada gobierno generar la continuidad necesaria para lograr esfuerzos mancomunados que resulten en impactos positivos en el territorio. Implementando el correcto monitoreo realizando un análisis anual, entre el seguimiento al plan de desarrollo a través de sus metas producto y actividades, vs la política pública en términos de indicadores de impacto.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

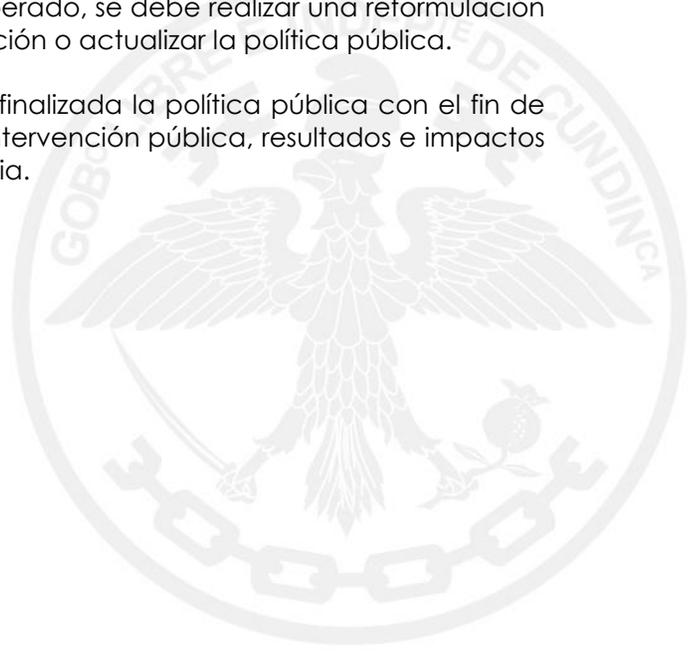
## 9. PLAN DE EVALUACIÓN

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002) define la evaluación como "una apreciación sistémica y objetiva de una política en curso o concluida, de su diseño, puesta en práctica y sus resultados (...) se refiere al proceso de determinar el valor o significación de una política". Por su parte, el DNP asume la definición anterior, pero "aplicada en alguno de los eslabones de la cadena de valor (insumos, procesos, productos y resultados), y cuya finalidad es mejorar el diseño, la implementación, y los efectos de una política, a través de la toma de decisiones" (2014, p. 34).

La evaluación de políticas públicas puede realizarse sobre cualquier fase del ciclo de políticas o sobre su conjunto, debido a que ésta no es un fin en sí mismo, sino es una herramienta para mejora de la política. Se efectúa para generar insumos en la toma de decisiones, revisar la eficiencia del gasto en relación con el logro de objetivos estratégicos de las políticas, cuantificar los resultados de la inversión pública, redefinir o actualizar la política pública, encaminados a la garantía de derechos y a la búsqueda del bienestar social.

Según el momento de realizarse la evaluación, abordamos dos tipos:

- Evaluación intermedia: también conocida como concomitante de la política pública, se lleva a cabo en la fase de ejecución de la política, permite conocer el resultado intermedio de la implementación de la política pública y realizar predicciones sobre el resultado final de la misma, si se evidencia que no se están teniendo los resultados, ni el impacto esperado, se debe realizar una reformulación del problema, de las alternativas de solución o actualizar la política pública.
- Evaluación ex – post: se realiza una vez finalizada la política pública con el fin de emitir un juicio de éxito o fracaso de la intervención pública, resultados e impactos logrados, eficiencia, efectividad y eficacia.



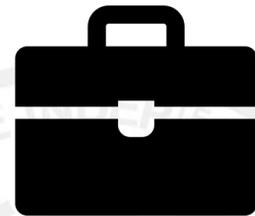
	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

## 10. ADOPCIÓN

Consiste en la materialización de la política pública en un acto administrativo, es un proceso que le otorga legitimidad y obligatoriedad al cumplimiento de la misma, teniendo en cuenta que las políticas públicas son acciones a largo plazo, es decir que alcanzan a cubrir como mínimo dos vigencias electorales, se recomienda que sea adoptada mediante ordenanza departamental o acuerdo municipal según corresponda, a fin de que los gobiernos entrantes hagan uso de la política pública adoptada y dejen consagradas metas en sus planes de desarrollo que obedezcan a la implementación de la política pública.



Así mismo, la política pública antes de ser presentada a la Asamblea Departamental o al Concejo Municipal, debe ser presentada ante el Consejo de Política Social como máxima instancia de gestión de las políticas públicas para su validación.

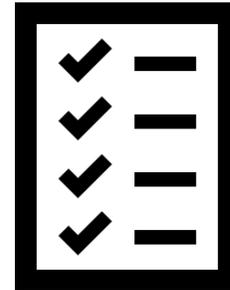
Es importante aclarar que se presentarán dos documentos integrales de la política pública, o en el caso, solo un documento técnico articulado.

1. Documento técnico de soporte: En realidad este documento es el que integra los resultados del ejercicio de la agenda pública y la formulación, este debe estar estructurado mínimo por:

- *Presentación*

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03  Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

- *Introducción*
- *Justificación*
- *Marco normativo*
- *Antecedentes*
- *Marco conceptual*
- *Marco metodológico*
- *Mapa de actores*
- *Enfoques*
- *Diagnóstico organizado por la estructura*
- *Problema público central*
- *Objetivo general y objetivos*
- *Plan de implementación y financiación*
- *Plan de monitoreo y evaluación*
- *Plan o pautas de divulgación*



2. Proyecto de ordenanza: Es el documento por medio del cual, el órgano legislativo adopta la política pública. Es importante aclarar que tener solamente este acto administrativo no significa tener política pública. Esta debe estar estructurada en su totalidad con total coherencia con el documento técnico mínimo.

- Nombre por "medio del cual se adopta"
- Exposición de motivos
- Considerando
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Artículo citando el documento técnico
- Alcance
- Definiciones
- Enfoques
- Estructura
- Mecanismos de implementación
- Mecanismos de financiación
- Mecanismos de monitoreo
- Mecanismos de evaluación
- Mecanismos de divulgación



## IMPLEMENTACIÓN



Aquí se explica el momento del proceso de la política pública en el que se ejecutan las acciones que hacen parte de la estrategia diseñada durante la formulación y que reflejan lo que se considera es la mejor acción para solucionar el problema socialmente relevante.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Comprender el alcance de esta fase es fundamental para entender el papel de las políticas públicas en la relación entre el Estado y la sociedad y su gestión efectiva en la garantía de derechos.

La fase de implementación es comúnmente marginada de la discusión política, entendiendo que por su énfasis técnico no es susceptible de fallas y dificultades, cuando en realidad sucede todo lo contrario. Es una fase que incluye momentos claves para la determinación del éxito o fracaso de la política pública.

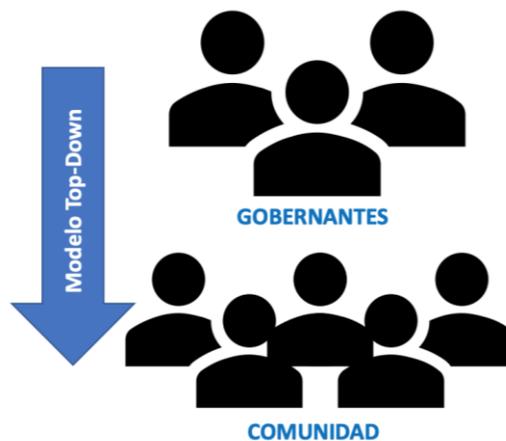
Aguilar (1993) señala que el éxito final de una política depende, en gran medida, de la adaptación mutua entre el plan operativo generado desde el centro y las condiciones y capacidades de las agencias locales. Así, el autor asocia la "implantación programada" y la "implantación adaptativa" con el análisis *top-down* y *bottom-up* respectivamente.

## PASOS DE LA IMPLEMENTACIÓN



- **MODELO TOP-DOWN**

Figura 18: modelo top-down



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

Se enfoca en implementar la política desde el centro hacia la periferia, de arriba (top) hacia abajo (down), una vez tomada la decisión que busca dar la solución a problemas públicos, es responsabilidad únicamente de la administración local ponerla en marcha

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

debido a que prima la jerarquía, mayor control del proceso por la administración (Ordoñez-Matamoras, 2013, p.213).

En este modelo, las acciones del gobierno cobran un papel protagónico, su nivel de agendamiento tendrá el poder suficiente para implementar o romper con la continuidad. Es por ello que se recomienda a cada gobierno, cumplir con los siguientes 7 pasos para garantizar la continuidad en la gestión de las políticas públicas.

### 1. REALIZAR EL ESTADO DEL ARTE.

Este ejercicio ayuda a que el gobierno entrante armonice el empalme recibido con las nuevas agendas del gobierno, esta Guía propone un formato para facilitar la recopilación de información importante para brindar continuidad a la política pública (ver anexo 8). Este formato pretende garantizar la utilización de instrumentos *knowledge management* y *know how* siendo el instrumento que une los periodos constitucionales de cada gobernante con el objeto de darle continuidad a la política pública, como alternativa más eficiente para lograr impactos.

En los primeros meses de cada gobierno, este instrumento será utilizado en primer lugar por la entidad líder de cada política pública, con el fin de indagar a profundidad sobre los lineamientos que se deben adoptar en el plan de desarrollo en construcción. Luego de construido el plan de desarrollo de manera integral con todas las políticas públicas. Se procederá a empoderar a todos los actores institucionales.

### 2. INCLUIR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL PLAN DE DESARROLLO

Aquí se refleja la voluntad del gobierno hacia el cumplimiento de las políticas públicas, cada gobierno debe formular su plan de desarrollo, principalmente con la parte estratégica de las políticas públicas, siendo estas, instrumentos de constantes prácticas legítimas con la comunidad.

La forma correcta de implementar la política pública es garantizar que el componente estratégico de cada política pública haya quedado inmerso en cada una de las metas y estrategias del plan de desarrollo, y de esta manera responder a una implementación pensada en impactos.

### 3. ACTIVAR LAS INTANCIAS INSTITUCIONALES

Es indispensable activar las instancias institucionales que permiten acercar el dialogo entre dependencias, con el fin de trabajar armonizadamente la formulación del plan de desarrollo, rescatando aprendizajes generados con las experiencias e implementando procesos de mejora continua, que llevarán al gobierno a ser más asertivo.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

Es importante que cada entidad revise que instancias están liderando, con la finalidad de activarla, solicitando nueva delegación formal, para realizar el primer centro de pensamiento, basado en el estado del arte.

#### **4. ACTIVAR LAS INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN**

Las instancias de participación como mecanismos y espacios continuos y permanentes, se les debe entregar la suficiente importancia para fomentar buenas prácticas de gobernanza, que permitan un acercamiento con la comunidad, y legitimidad en la gobernabilidad.

Es importante investigar que instancias de participación departamentales existen, estas deben ser activadas lo antes posible para hacerlas partícipes en la construcción del plan de desarrollo.

#### **5. ESTABLECER UN PLAN OPERATIVO**

El plan operativo identifica y consolida aquellas metas de producto y estrategias que impactan cada una de las políticas públicas, definiendo responsables, presupuesto y cooperantes para la puesta en marcha. Este plan operativo debe permitir el monitoreo y evaluación del gobierno frente a los impactos propuestos en las políticas públicas.

Este plan operativo deberá ser socializado con las instancias institucionales, mixtas y de participación pertinentes. Con el fin de facilitar su redacción, el formato 9 explica cómo establecer el plan operativo.

#### **6. IMPLEMENTAR EL PLAN DE COMUNICACIONES**

Es fundamental que el departamento conozca sobre sus políticas públicas, desde los funcionarios, hasta los actores que son objeto de la política pública; solo así se logrará garantizar sinergia entre todos los actores que están involucrados en el problema y la solución.

#### **7. REALIZAR CENTROS DE PENSAMIENTOS**

En el presente modelo cobran gran importancia las instancias institucionales, garantizando la transversalidad e integralidad de los actores gubernamentales, utilizando como instrumento el plan operativo, donde cada dependencia podrá revisar qué papel jugará para la implementación sistemática del plan de desarrollo en función a las políticas públicas.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

- **MODELO BOTTOM-UP**

Se enfoca en implementar la política de abajo hacia arriba, busca la eficiencia dado que involucra a los actores desde la base, concilian las partes en pro de las soluciones, permite la participación de los actores sociales debido a que ellos movilizaron la política pública (Roth, 2002). En efecto, se reconoce tanto a la administración como a los actores de la sociedad como actores fundamentales en la formulación e implementación de una política pública.

Figura 19: modelo bottom-up



Fuente: Elaboración propia. Gobernación de Cundinamarca 2020.

Se recomienda hacer uso del segundo modelo de implementación, debido a que en la ejecución de una política pública además de la entidad ejecutora, se debe incluir los actores sociales, políticos, institucionales y actores externos.

## MONITOREO



Para la fase de monitoreo, se recomienda hacer uso de la cadena de valor público; según la metodología del Departamento Nacional de Planeación (DNP), dado que permite analizar integralmente el desempeño de la política pública, verifica el logro de objetivos en

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

términos de entrega de bienes y servicios, resultados alcanzados e impactos que son consecuencia de la intervención pública. En efecto, el monitoreo va a determinar el logro de las metas gubernamentales en los eslabones de producto y resultado, permitiendo obtener información periódica de los avances en el cumplimiento de las metas de política pública establecidas en los planes de desarrollo.

Si bien, se puede contar con una batería grande de indicadores, se recomienda que sólo se haga uso de los mejores; los que dejan ver la mayor parte del logro de los objetivos de la política. Siguiendo con la metodología del DNP, la selección de los indicadores para monitorear la política pública se debe realizar con base en el esquema de cadena de valor, de tal forma, que sea posible contar con indicadores de producto, resultado e impacto.

Es necesario que en el plan de implementación se haya determinado la línea base de los indicadores de impacto, dado que éste es el punto de referencia que permite medir el cambio que genera la intervención pública. Así mismo, se debe establecer en el plan de monitoreo la periodicidad con la que se realizará el seguimiento, se recomienda que sea trimestral para que coincida con el seguimiento o reportes que se realizan a los planes indicativos.

Una vez realizado el ejercicio anterior, se recomienda realizar tableros de control que permiten visualizar el avance en el cumplimiento de metas de las políticas públicas y análisis de alertas tempranas (semáforos) para la consecución de las mismas.

De la misma manera, durante el monitoreo y la evaluación se recomienda hacer uso de los siguientes factores de efectividad de las políticas públicas del Banco Interamericano de Desarrollo (2009):

- Estabilidad: se asocia con la capacidad de los actores políticos para concertar y hacer cumplir acuerdos intertemporales que permitan preservar ciertas políticas fundamentales (políticas de Estado) más allá del mandato de determinados funcionarios públicos o coaliciones.
- Adaptabilidad: puedan adaptar sus políticas en respuesta a cambios en las condiciones económicas, y que puedan modificarlas cuando es evidente que no están dando resultados.
- Coherencia y coordinación: las políticas públicas son el resultado de acciones emprendidas por múltiples actores, los diferentes actores que actúan en el mismo ámbito de políticas deberían coordinar sus acciones para producir políticas coherentes.
- Calidad de la implementación y de la efectiva aplicación: dependerán en gran medida del grado en que los encargados de formular políticas cuenten con los incentivos y los recursos para invertir en sus capacidades.
- Orientación hacia el interés público: grado en que las políticas producidas por un sistema dado promueven el bienestar general y se asemejan a bienes públicos.
- Eficiencia: guarda relación con la orientación al interés público, dado que en la medida en que los encargados de formular políticas favorezcan indebidamente a



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

 /CundiGob  @CundinamarcaGob

[www.cundinamarca.gov.co](http://www.cundinamarca.gov.co)

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

sectores específicos en detrimento del interés general, se estarían alejando de la asignación más eficiente de recursos.

- Eficacia: se entiende como el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel de productos y resultados.
- Efectividad: es el grado en el que los resultados deseados se alcanzan a través de los productos.

## EVALUACIÓN



La evaluación de las políticas públicas se entiende como un procedimiento analítico encargado de proveer información sobre el desempeño de la política, sirviendo de base para la planificación de la intervención pública a lo largo del tiempo, al proporcionar una valoración sistemática y objetiva de su diseño, gestión y resultados (anticipados y no anticipados) alcanzados, con respecto a su deseabilidad, utilidad o valor social (Dunn, 2008).

Las ciencias sociales y económicas han desarrollado una serie de herramientas y técnicas que pretenden medir objetivamente las realizaciones de los gobiernos y aportar, a la vez, elementos de juicio para tomar decisiones más acertadas hacia el futuro. La evaluación de políticas públicas, por lo tanto, puede contribuir a la discusión acerca de la capacidad de las ciencias sociales para aportar conocimiento útil a la sociedad (Roth, 2009, p. 1).

Esta fase de evaluación no solo sirve para conocer los resultados de la política pública y validar las fases anteriores del proceso, sino que refleja aspectos claves de las políticas como intermediarias de la relación entre el Estado y los ciudadanos. Por ejemplo, aproximaciones evaluativas pueden reflejar concretamente el cumplimiento y garantía de derechos por parte del Estado hacia los actores sociales.

El surgimiento de la evaluación entendida de esta forma se puede ubicar, según Roth (2004, p. 136) en el marco de la decepción por el déficit del cumplimiento de los objetivos de los Estados intervencionistas, sobre todo en materia de políticas sociales. En este contexto, surge la corriente de la nueva administración pública como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales, sustituyendo los métodos tradicionales de la administración pública.

Esta última fase, genera los insumos suficientes para realizar una rendición de cuentas integral, que luego el diálogo ciudadano será resultado de diferentes observaciones que deberán ser tenidas en cuenta en una herramienta llamada plan de mejoramiento; este

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	<b>Código E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

plan de mejoramiento en conjunto con la evaluación dará lugar a la construcción del informe de empalme integral, ejercicio que brindará las pautas y lineamientos necesarios al gobierno entrante para la continuidad de la misma.



**Gobernación de  
Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
 Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
 Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
 f/CundiGob @CundinamarcaGob  
 www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

## ANEXOS.

### ANEXO 1. FORMATO JUSTIFICACIÓN POLÍTICA PÚBLICA

<b>Política Pública</b>	
<b>Entidad Líder</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Mencione los referentes normativos</b> <i>Especifique la normatividad nacional o internacional que aplica en la política pública</i>	Internacional
	Nacional
	Departamental
<b>Mencione los antecedentes</b> <i>Describa la información que identifica y describe la historia, así como también la naturaleza de la política pública que se pretende formular.</i>	
<b>Instancia de participación</b> <i>Mencione las instancias de participación de la sociedad civil que inciden la política pública que se pretende formular, como consejos y veedurías.</i>	
<b>Instancia institucional</b> <i>Mencione las instancias de institucionales donde transversalmente inciden diferentes entidades en la política pública que se pretende formular, como Comités, Mesas o submesas.</i>	
<b>Meta del Plan de Desarrollo</b> <i>Mencione la meta de producto del Plan de Desarrollo que directamente pretende formular la política pública.</i>	
<b>Mapa de Actores</b> <i>Relacione los diferentes actores que inciden en la política pública que se pretende formular</i>	Población objetivo
	Entidades central o descentralizado
	Actores externos
<b>Recursos transversales</b> <i>Mencione los diferentes tipos de recursos existentes que garantizan la sostenibilidad de la formulación de la política pública.</i>	Humanos
	Tecnológicos
	Económicos
	Técnicos
	Logísticos
<b>Indicadores de referencia</b> <i>Relacione la evolución y línea de base de los indicadores más críticos que justifican la necesidad de formular la política pública.</i>	
<b>Problemática o potencial identificado</b> <i>Describa la situación central que motiva a la formulación de la política pública.</i>	
<b>Benchmarking</b> <i>Relacione las mejores prácticas y experiencias exitosas de territorios que han desarrollado este tipo de iniciativas.</i>	



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
 Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
 Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
 f/CundiGob @CundinamarcaGob  
 www.cundinamarca.gov.co

ANEXO 2. FORMATO CONSTRUCCIÓN PLAN DE TRABAJO.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SEMANAS																		
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19
1	Realizar la entrega de asignación	Secretaría de la Entidad Líder, Secretaría de Prensa																			
2	Adopción de la metodología para el diagnóstico de la política pública a formular	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
3	Saludidad de revisión del diagnóstico a la Secretaría de Planeación	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
4	Revisión el documento de diagnóstico	Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas.																			
5	Ajuste del diagnóstico	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
6	Definición la estructura de la política pública	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
7	Identificación de las alternativas de solución y responsables	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
8	Realizar análisis presupuestal	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
9	Realizar plan de implementación	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
10	Realizar juntas de monitoreo y evaluación	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
11	Realizar plan de comunicación	Secretaría de la Entidad Líder, Secretaría de Prensa																			
12	Consultación de la información	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
13	Saludidad de revisión del documento técnico a la Secretaría de Planeación	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
14	Revisión documento técnico de la política pública	Dirección de Estudios Económicos y Políticas Públicas.																			
15	Ajuste del documento técnico de la política pública	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
16	Elaboración del proyecto de ordenanza y excoición de motivos.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
17	Socialización de documentos de política pública ante la instancia institucional	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
18	Socialización de documentos de política pública ante la instancia de participación.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
19	Ajuste del documento de política pública	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
20	Saludidad de revisión financiera del documento técnico a la Secretaría de Hacienda.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
21	Revisión de la parte financiera de los documentos de la política pública.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
22	Ajuste de la parte financiera de los documentos de la política pública.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder																			
23	Saludidad de concepto de viabilidad financiera	Secretaría de Hacienda																			
24	Emisión del concepto de viabilidad financiera	Secretaría de Hacienda																			
25	Inclusión de la socialización de documentos de política pública en agenda del CODEPS	Dirección de Políticas Públicas de la Secretaría de Planeación.																			
26	Socialización de los documentos de política pública en agenda del CODEPS	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder.																			
27	Validación de documentos de política pública por el CODEPS	Consejo Departamental de Política Social- CODEPS.																			
28	Ajuste de documentos de política pública por el CODEPS	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder.																			
29	Saludidad de revisión jurídica	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder.																			
30	Revisión jurídica de los documentos de política pública.	Secretaría Jurídica																			
31	Ajuste jurídico de los documentos de política pública.	Secretaría, gerente o director/a de la Entidad Líder.																			
32	Saludidad de concepto jurídico	Secretaría Jurídica																			
33	Emisión de concepto jurídico	Secretaría Jurídica																			
34	Firmar por el Gobernador	Departamento de Gobernación																			
35	Radicación y aprobación del proyecto de ordenanza de la política pública	Departamento de Gobernación																			
36	Sustentación ante la Asamblea	Gerencia (o) de Coordinación (o) Delegada (o)																			
37	Aprobación por la Asamblea Departamental	Asamblea Departamental de Cundinamarca																			

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

### ANEXO 3. FORMATO CONSOLIDACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES

<b>FORMATO CONSOLIDACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES</b>	RESUMEN DE LA SITUACIÓN	SITUACIONES POSITIVAS			Al finalizar, luego de comparar entre indicadores semejantes, el análisis debe entregar información sobre los puntos más críticos, cómo los potenciales que pueden apalancar aquellas situaciones negativas.
		SITUACIONES NEGATIVAS			
		CONCLUSIONES			
	OBSERVACIONES POR ENFOQUES DE POLÍTICA PÚBLICA	E DE DERECHOS			Los enfoques de política pública son completamente transversales en todo el proceso de política pública, es importante aquí empezar a diferenciar y focalizar el diagnóstico teniendo en cuenta: 1. La situación en términos de derechos. 2. Las diferentes realidades en los contextos territoriales 3. cómo se ha afectado la población más vulnerable 4. Cómo se ha afectado la
		ETERRITORIAL			
		E DE DIVERSIDAD			
		E DE GÉNERO			
		AMBIENTAL			
		E POBLACIONAL			
	COMPARACIÓN NACIONAL	2019			Para medir nuestra situación podemos compararnos con el nivel nacional, o con algún departamento similar.
2018					
2017					
2016					
2015					
VARIACIÓN DEL INDICADOR	18-19			Es importante comparar las variaciones a fin de analizar los comportamientos de los indicadores	
	17-18				
	16-17				
	15-16				
TENDENCIA DEL INDICADOR	2019			Es fundamental alimentar el diagnóstico con datos que ofrezcan información sobre los cambios que han tenido los indicadores	
	2018				
	2017				
	2016				
	2015				
FUENTE DEL INDICADOR				En el caso de las políticas públicas que cuentan con lineamientos nacionales que ofrecen ya una estructura, es importante distribuir el diagnóstico acorde con la organización de aquellos ejes o líneas.	
UNIDAD DE MEDIDA					
INDICADORES SELECCIONADOS					
EJE/LÍNEA/DIMENSIÓN					



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de Cundinamarca



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

**ANEXO 4. FORMATO CONSTRUCCIÓN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.**

<b>FORMATO PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>																					
ACTORES CLAVE	EJE/LINEA/DIMENSIÓN	METODOS DE PARTICIPACIÓN AJUSTADOS A LOS ENFOQUES					RESULTADOS														
		ENFOQUE TERRITORIAL	ENFOQUE DE DIVERSIDAD	ENFOQUE DE GÉNERO	ENFOQUE POBLACIONAL	SITUACIONES POSITIVAS	SITUACIONES NEGATIVAS	PROPUESTAS	CONCLUSIONES												
POBLACIÓN OBJETIVO	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				
INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				
INSTANCIAS INSTITUCIONALES	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				
ACTORES EXTERNOS	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				
EXPERTOS	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				
OTROS	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4																				
	EJE/LINEA/DIMENSIÓN 5																				

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

### ANEXO 5. FORMATO ESTRUCTURACIÓN DE PROBLEMAS

FORMATO ESTRUCTURACIÓN DE PROBLEMAS				
EJE/LINEA/DIMENSIÓN 1				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA IDENTIFICADO	CONSECUENCIAS DIRECTAS	CONSECUENCIAS INDIRECTAS
EJE/LINEA/DIMENSIÓN 2				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA IDENTIFICADO	CONSECUENCIAS DIRECTAS	CONSECUENCIAS INDIRECTAS
EJE/LINEA/DIMENSIÓN 3				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA IDENTIFICADO	CONSECUENCIAS DIRECTAS	CONSECUENCIAS INDIRECTAS
EJE/LINEA/DIMENSIÓN 4				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA IDENTIFICADO	CONSECUENCIAS DIRECTAS	CONSECUENCIAS INDIRECTAS
PROBLEMA CENTRAL				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA IDENTIFICADO	CONSECUENCIAS DIRECTAS	CONSECUENCIAS INDIRECTAS

### ANEXO 6. FORMATO IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN																	
COMPONENTE DE ANÁLISIS	FUENTE	AÑO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	VIABILIDAD	TOTAL
				TECNICA	FINANCIERA	POLITICA	JURIDICA	ADMINISTRATIVA	EFICACIA	EFICIENCIA	SUFICIENCIA	EQUIDAD	ENFOQUE DE AMBIENTAL	ENFOQUE TERRITORIAL	ENFOQUE DE GÉNERO	ENFOQUE POBLACION	
POBLACIÓN OBJETIVO																	
INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN																	
INSTANCIAS INSTITUCIONALES																	
ACTORES EXTERNOS																	
EXPERTOS																	
DOCUMENTOS																	
BENCHMARKING																	
BENCHBREAKING																	
OTROS																	

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

### ANEXO 7. FORMATO PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA																										
ESTRUCTURA								IMPACTO						RESULTADO						Presupuesto	Responsables Directos	Responsables Indirectos				
OBJETIVO GENERAL	INDICADORES TRAZADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE	AÑO LINEA DE BASE	META	EJE/LINEA/DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ODS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE	AÑO LINEA DE BASE	META	SUB EJE/PROGRAMA/OTROS	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE	AÑO LINEA DE BASE	META	VALOR EN MILES	DEPENDENCIA RESPONSABLE	COLABORADORES INTERNOS Y EXTERNOS

### ANEXO 8. FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE PARA POLÍTICA PÚBLICA

ESTADO DEL ARTE PARA POLÍTICA PÚBLICA		
NOMBRE DE LA POLÍTICA PÚBLICA		
ACTO ADMINISTRATIVO		
VIGENCIA DE LA POLÍTICA PÚBLICA		
ITEMS		OBSERVACIONES
¿CUÁL O CUALES ENTIDADES HAN LIDERADO LA POLÍTICA PÚBLICA?	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
¿CUÁL ES EL MARCO LEGAL?	INTERNACIONAL	
	NACIONAL	
	DEPARTAMENTAL	
¿CUÁL ES LA INSTANCIA INSTITUCIONAL?	ACTO ADMINISTRATIVO	
	INTEGRANTES	
	ENTIDADES POR SUMAR	
	COOPERANTES	
¿CUÁL ES LA INSTANCIA DE PARTICIPACIÓN?	ACTO ADMINISTRATIVO	
	INTEGRANTES	
	ACTORES POR SUMAR	
¿CÓMO SE HA LLEVADO A CABO LA ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DONDE SE PUBLICA?	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.

Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.

Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676

f/CundiGob @CundinamarcaGob

www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	Código <b>E-DEAG-GUI-011</b>
		Versión : 03
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

	GOBIERNO 4	
¿CUÁL ES EL PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO CON EL DIAGNÓSTICO?		
¿CUÁL ES EL OBJETIVO GENERAL?		
¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA? 1RA CATEGORÍA / OBJETIVO / 2DA CATEGORÍA		
¿CÚALES ENFÓQUES ABORDA LA POLÍTICA PÚBLICA Y CÓMO LOS ABORDA?	DERECHOS HUMANOS	
	DIREFENCIAL	
	TERRITORIAL	
	POBLACIONAL	
	AMBIENTAL	
	GÉNERO	
	OTRO	
MENCIONE LAS PAUTAS DE IMPLEMENTACIÓN CITADAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA		
MENCIONE LAS PAUTAS DE MONITOREO CITADAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA		
MENCIONE LAS PAUTAS DE EVALUACIÓN CITADAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA		
MENCIONE LAS PAUTAS DE FINANCIACIÓN CITADAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA		
MENCIONE LAS PAUTAS DE DIVULGACIÓN CITADAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA		
MENCIONE EL PRESUPUESTO QUE SE HA DESTINADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
PORCENTAJE DE METAS DE PRODUCTO CONTEMPLADAS EN EL PLAN DE DESARROLLO	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
¿CÓMO Y CON CUALES POLÍTICAS PÚBLICAS DEPARTAMENTALES SE RELACIONA?		
¿CÓMO SE ARMONIZA CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO?		
¿CUÁLES INDICADORES ODS SE RELACIONAN?		
¿CÓMO SE HA REALIZADO LA EVALUACIÓN CONCOMITANTE O POR GOBIERNO?	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
¿CÓMO SE REALIZÓ LA EVALUACIÓN EXPOST? (Al finalizar el periodo de la PP)		
	INTERNACIONAL	



SC-CER 303297



ST-CER655785



Gobernación de  
**Cundinamarca**



Calle 26 #51-53 Bogotá D.C.  
Sede Administrativa - Torre Central Piso 5.  
Código Postal: 111321 – Teléfono: 749 1652/1676  
f/CundiGob @CundinamarcaGob  
www.cundinamarca.gov.co

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ARTICULACIÓN GERENCIAL</b>	<b>Código E-DEAG-GUI-011</b>
	<b>GUÍA PARA LA GOBERNANZA CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CUNDINAMARCA</b>	Versión : 03  Fecha de Aprobación: 19/Jun/2020

<b>BENCHMARKING - MENCIONE EXPERIENCIAS EXITOSAS DE POLÍTICA PÚBLICA</b>	NACIONAL	
	REGIONAL	
	DEPARTAMENTAL	
	MUNICIPAL	
<b>COMO SE HA SOCIALIZADO LA POLÍTICA PÚBLICA</b>	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
<b>¿CUÁLES MUNICIPIOS SE HAN PRIORIZADO, CÓMO Y POR QUÉ?</b>	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
<b>¿Cuáles MUNICIPIOS CUENTAN CON POLÍTICA PÚBLICA?</b>	GOBIERNO 1	
	GOBIERNO 2	
	GOBIERNO 3	
	GOBIERNO 4	
<b>¿CUÁL FUE EL AVANCE EN TERMINOS GENERALES?</b>	GOBIERNO 1	AÑO 1
		AÑO 2
		AÑO 3
		AÑO 4
	GOBIERNO 2	AÑO 1
		AÑO 2
		AÑO 3
		AÑO 4
	GOBIERNO 3	AÑO 1
		AÑO 2
		AÑO 3
		AÑO 4
	GOBIERNO 4	AÑO 1
		AÑO 2
		AÑO 3
		AÑO 4

