# Manual

## FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA

unab | iep Instituto de Estudios Políticos

Con este manual, se pretende guiar y estandarizar de manera pedagógica e innovadora los procesos de formulación, actualización, e implementación de las políticas públicas en el municipio de Bucaramanga

2024

# MANUAL DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

**SECRETARÍA DE PLANEACIÓN**
**ALCALDÍA DE BUCARAMANGA**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS**
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**


**Alcalde de Bucaramanga**
**Jaime Andrés Beltrán**

**Rector Universidad Autónoma de Bucaramanga**
**Juan Camilo Montoya Bozzi**

**Secretaria de Planeación**
**Lyda Ximena Rodríguez Acevedo**

**Subsecretaria de Planeación**
**Alix Johanna Rojas Borja**

**Coordinadora Grupo de Desarrollo Económico**
**Erika Rocío Rueda León**

**Equipo Técnico:**
**Johana Marcela Reyes Jaimes-Secretaría de Planeación**
**Giovanna Mora Molina- Secretaría de Planeación**
**Said Alfredo Pérez Salazar- Secretaría de Planeación**
**María Eugenia Bonilla Ovallos- Instituto de Estudios Políticos UNAB**
**Mary Elena Olarte Prada - Secretaría de Planeación**



**ISBN: 978-628-95787-6-8**

**PUBLICACIONES UNAB**
**Universidad Autónoma de Bucaramanga**
**Avenida 42 Nº 48-11**
**Bucaramanga, Colombia**
**www.unab.edu.co**
**Universidad Autónoma de Bucaramanga Avenida 42 Nº 48 -11 Bucaramanga, Colombia. www.unab.edu.co**



**Las opiniones contenidas en esta obra no vinculan la Institución, son exclusiva responsabilidad de los autores, dentro de los principios democráticos de la cátedra libre y la libertad de expresión consagrados en el artículo 3º del Estatuto General de la Corporación Universidad Autónoma de Bucaramanga.**



**Bucaramanga, octubre de 2024**

# Contenido

**Introducción** ..... 5

**Objetivos de este manual** ..... 5
**¿Cómo usar este manual?** ..... 6
**¿Cuál es el papel de la secretaría de planeación en los procesos de política pública?** . 6

**Sección 1. Marco de referencia de las políticas públicas** ..... 7
**1.1. Conceptos y definiciones claves para tener en cuenta** ..... 7
**1.2. Articulación con otros instrumentos de planeación** ..... 12
**1.3. ¿Qué políticas públicas existen en el municipio?** ..... 13

**Sección 2. El ciclo de las políticas públicas** ..... 15
**2.1. ¿Cuál es el ciclo de las políticas públicas y para qué sirven?** ..... 15
**2.2. Ciclo.1. Formulando políticas públicas en Bucaramanga** ..... 16
**2.2.1. Fase preparatoria** ..... 17
**2.2.2. Elaboración del diagnóstico documental** ..... 22
**2.2.3. Elaboración del diagnóstico participativo** ..... 24
**2.2.4. Estructuración del documento: elaboración del componente estratégico** .... 28
**2.2.5. Validación y aprobación** ..... 30
**2.3. Ciclo.2. Implementando las políticas públicas en Bucaramanga** ..... 30

**Sección 3. Recomendaciones generales y herramientas de política pública** ..... 31

**Bibliografía** ..... 32

# Listado de tablas

Tabla 1. Inventario de políticas del municipio de Bucaramanga ..... 13
Tabla 2. Preguntas básicas para la identificación del problema público ..... 17
Tabla 3. Equipo técnico para la formulación de una política pública ..... 19
Tabla 4. Ítems para identificación de actores en políticas públicas ..... 20
Tabla 5. Elementos sugeridos para el diseño metodológico de una propuesta de formulación de política pública ..... 22
Tabla 6. Instrumentos de recolección de información cualitativa políticas públicas ..... 25
Tabla 7. Definición de los componentes estratégicos ..... 29
Tabla 8. Lista general de chequeo documento de política pública ..... 31

# Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de estructura del manual ..... 6
Ilustración 2. Funciones de la Secretaría de Planeación en torno a las políticas públicas ..... 7
Ilustración 3. Diferencias entre políticas públicas, proyectos, planes y programas (4p) ..... 8
Ilustración 4. Enfoques en las políticas públicas y preguntas orientadoras para la implementación ..... 9
Ilustración 5. Instrumentos de planeación territorial y su articulación ..... 12
Ilustración 6. Ciclo de las políticas públicas y agrupación en grandes momentos ..... 15
Ilustración 7. Metodologías usadas para formular políticas públicas ..... 16
Ilustración 8. Etapas dentro del ciclo de formulación de las políticas públicas ..... 16
Ilustración 9. Formas de ingresar a la agenda pública ..... 18
Ilustración 10. El equipo formulador ..... 19
Ilustración 11. Algunos indicadores para diagnóstico en políticas públicas ..... 24
Ilustración 12. Árbol de problemas ..... 26
Ilustración 13. Algunos instrumentos para elección de alternativas de solución ..... 27
Ilustración 14. Estructura del componente estratégico ..... 28

# Lista de abreviaturas

| | |
|---|---|
| DNP | Departamento Nacional de Planeación |
| OSIDG | Orientaciones sexuales e identidades de género diversas |
| PA | Plan de acción |
| PI | Plan indicativo |
| PIIAFF | Primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar |
| PDM | Plan de Desarrollo Municipal |
| PND | Plan Nacional de Desarrollo |
| PO | Plan Operativo |
| POAI | Planes operativos anuales de inversión |
| SINERGIA | Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados |

# Introducción

**El municipio de Bucaramanga ha iniciado desde hace varios años una importante labor de organización y gestión de los procesos de política pública territorial. Para ello, se ha realizado inicialmente una revisión de las políticas vigentes identificando algunas falencias en los procesos principalmente de formulación. Entre las dificultades detectadas se pudo establecer que no hay claridad ni homogenización de metodologías en la construcción de las políticas públicas territoriales, por lo que se ve en muchos casos afectada su implementación y por consiguiente su eficacia.**

**Por ello, con este manual, se pretende guiar y estandarizar de manera pedagógica e innovadora los procesos de formulación, actualización, e implementación de las políticas públicas en el municipio de Bucaramanga. A través de una estructura clara y accesible, este documento servirá como herramienta fundamental para asegurar la calidad y eficacia en la gestión pública, facilitando la alineación con mejores prácticas y estándares actuales. Nuestro objetivo es proporcionar un recurso integral que permita a los actores involucrados en la política pública del municipio de Bucaramanga, alcanzar el éxito en sus iniciativas y contribuir al desarrollo integral de la comunidad.**

**La formulación de políticas, en este contexto, no es solo un proceso técnico, sino también una oportunidad para fomentar la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas. La implementación efectiva de estas políticas requiere un enfoque coordinado y adaptativo, mientras que el seguimiento y la evaluación continuos son esenciales para garantizar que los objetivos se alcancen y se ajusten según las necesidades cambiantes de lasociedad. En este sentido, se requiere que los y las funcionarias de la administración municipal, conozcan de manera clara y se apropien de los elementos clave asociados a las políticas públicas, de tal forma que mejoren la planeación territorial.**

# Objetivo del manual

**Estandarizar los procesos y las metodologías para la formulación y actualización de las políticas públicas del municipio de Bucaramanga.**

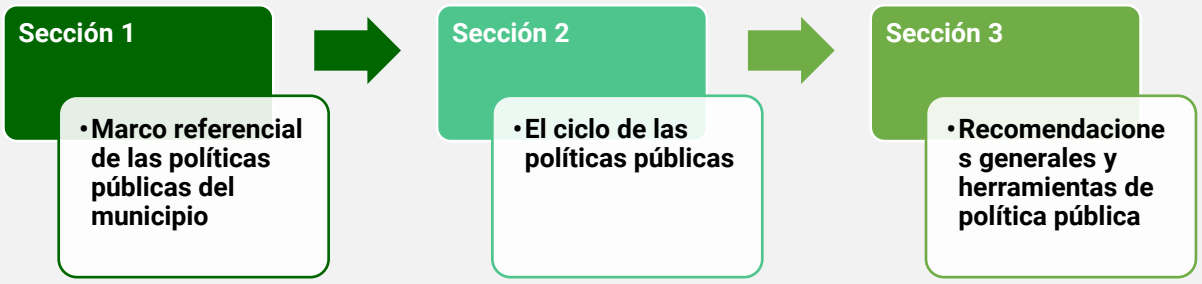
# ¿Cómo usar este manual?

Este manual está organizado en 3 grandes secciones. La primera, comprende el marco de referencia de políticas públicas, enuncia una serie de definiciones y conceptos asociados que cualquier funcionario de la administración debería conocer y contiene el marco normativo que debe considerarse a nivel nacional, departamental y municipal. Así mismo, se presenta el inventario de políticas públicas actuales del municipio y el estado de desarrollo en el cual se encuentran.

La segunda sección presenta el ciclo de las políticas públicas de manera general y, a partir de allí, se desagregan cada una de las etapas y actividades que los y las funcionarias deberían desarrollar en el marco de sus competencias. Finalmente, en la tercera sección se incluyen recomendaciones generales y se presentan las herramientas disponibles en el municipio que se deben considerar para la formulación e implementación de políticas públicas.

Cabe mencionar que esta guía está escrita considerando las situaciones que enfrentan los y las funcionarias en los procesos de planeación y por ello está estructurada a partir de preguntas orientadoras.

*Ilustración 1. Diagrama de estructura del manual*




**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

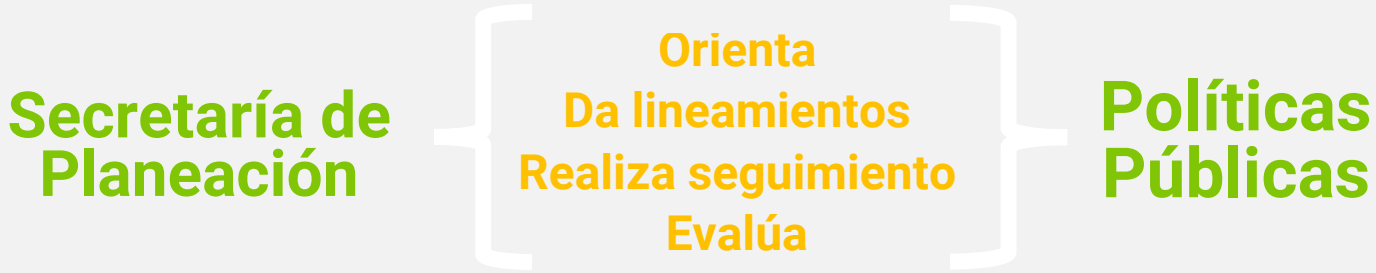
# ¿Cuál es el papel de la secretaría de planeación en los procesos de política pública?

La Secretaría de Planeación Municipal de Bucaramanga, tiene la misión de planificar, dirigir, ejecutar y controlar procesos relacionados con la planificación territorial, económica y social del municipio. De acuerdo con ello, esta Secretaría orienta y formula los lineamientos para las políticas públicas territoriales y acompaña los procesos. Cabe mencionar que el ejercicio especifico de formular e implementar cada política corresponde a cada secretaría o ente descentralizado de acuerdo con sus competencias y al tema

que se priorice en la agenda pública. Por ejemplo, si es la política de habitanza en calle, corresponderá a la Secretaría de Desarrollo Social liderar el proceso de formulación y a la Secretaría de Planeación hacer acompañamiento y orientar el proceso.

Ahora bien, la Secretaría de Planeación en concordancia con el acuerdo 036 del 2012 que implementa la política pública de presupuestos participativos; con el Decreto 085 del 2018,de la estrategia de presupuestos participativos; así como el acuerdo 048 del 2015 que adopta la política de legalizaciones del municipio, ejercerá la Secretaría Técnica de estas dos políticas públicas y, por tanto, en estos casos tiene a su cargo la formulación y actualización de las mismas.

*Ilustración 2. Funciones de la Secretaría de Planeación en torno a las políticas públicas*




**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

# Sección 1. Marco de referencia de las políticas públicas

## 1.1. Conceptos y definiciones claves para tener en cuenta

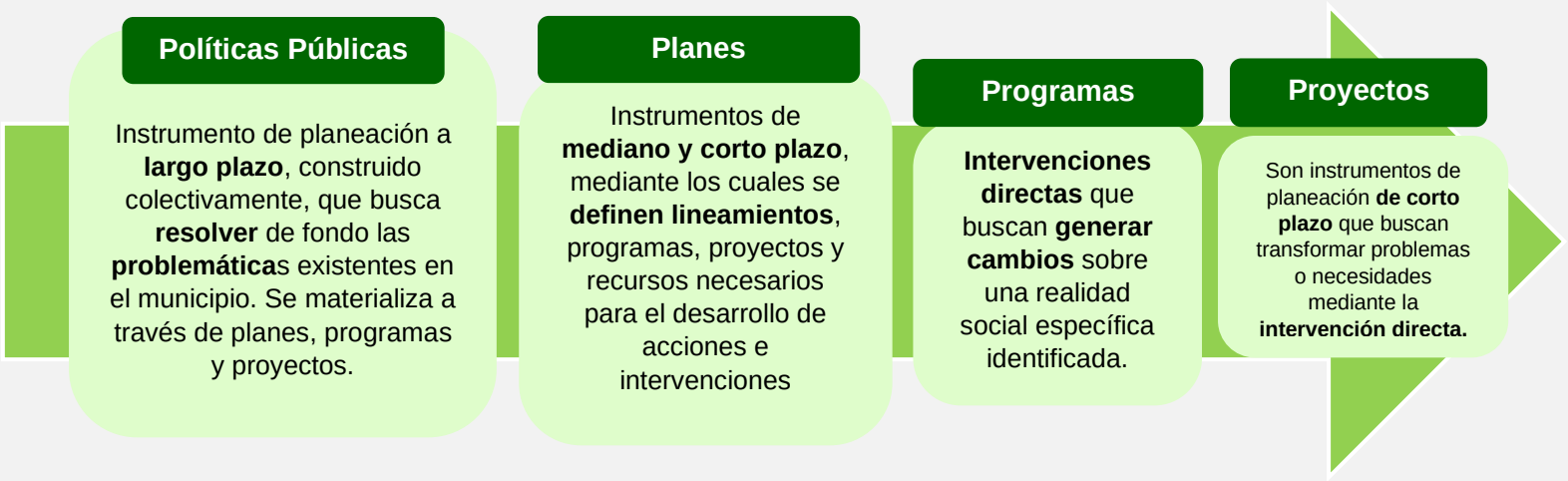
**Políticas públicas: En su concepción más práctica, se puede decir que las políticas públicas son procesos de planeación que definen una visión de largo plazo que sobrepasa los periodos de administración de los gobiernos y buscan resolver una realidad social relevante. Las políticas públicas, surgen a partir de procesos de concertación intersectorial y co-creación, en los que participan actores del gobierno, la ciudadanía, la empresa, la sociedad civil, los gremios, la academia, etc. (Secretaría Distrital de Planeación, 2024).**

**De esta definición se destacan varios elementos, que los y las funcionarias de la administración municipal deben tener en cuenta al diseñar las políticas públicas:**

- **Son herramientas o instrumentos de planeación**
- **Su implementación debe superar el periodo de gobierno (normalmente a 10 años).**
- **Buscan resolver problemáticas socialmente relevantes**
- **Se acompañan de un proceso participativo con los actores de incidencia.**
- **Se generan acciones que estarán a cargo de distintas secretarías de la administración, dependiendo de la competencia que tenga cada una.**

**Es común encontrar que suele confundirse el termino de políticas públicas con los de proyectos, planes y programas. Por lo que a continuación se presenta información que les permitirá identificar sus diferencias.**

***Ilustración 3. Diferencias entre políticas públicas, proyectos, planes y programas (4p)***




**Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría Distrital de Planeación (2024)**

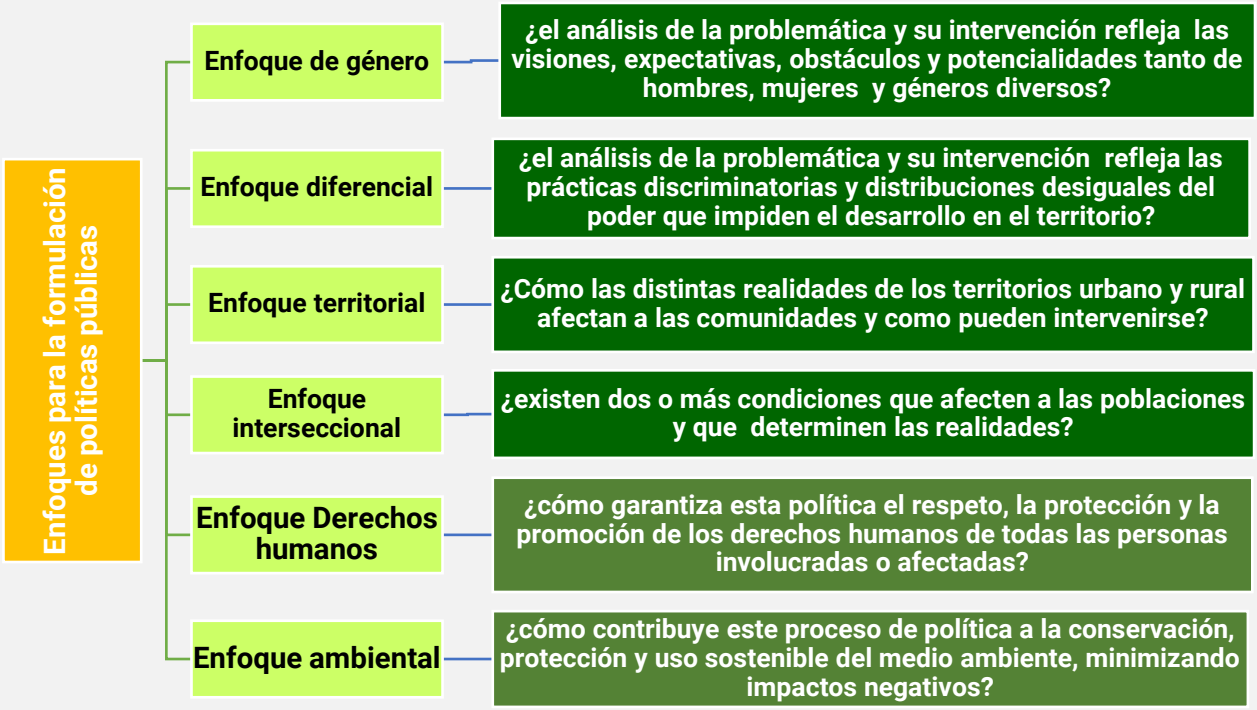
## Enfoques de las políticas públicas

**Los enfoques en las políticas públicas son las distintas miradas que existen para comprender y abordar una problemática. Estas permiten dar respuestas específicas y con mayor pertinencia a las problemáticas sociales (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).**

**Existen diversos enfoques que deben ser tenidos en cuenta en todo el proceso de construcción de políticas públicas, tanto en la fase de formulación como en la evaluación, pues permiten entender la manera como se pueden garantizar los derechos de los grupos más vulnerables y focalizar las respuestas que cada uno de ellos requiere. Incorporar estos enfoques parte de reconocer que el centro de acción de la administración pública es el ser humano y que como tal, es sujeto de derechos irrenunciables e inalienables.**

**A continuación, se señalan los principales enfoques y su forma de materialización en las políticas públicas municipales:**

Ilustración 4. Enfoques en las políticas públicas y preguntas orientadoras para la implementación




***Fuente: Secretaría de Planeación - 2024***

**Enfoque de género: consiste en analizar las problemáticas comprendiendo las realidades distintas y las particularidades que afrontan las personas de acuerdo con su sexo y a las construcciones sociales asociados con dicho sexo. Esto implica, en la práctica "observar, analizar y promover transformaciones respecto de las desigualdades e inequidades en la condición, construcción de los roles y posición de hombres y mujeres en la sociedad" (ONU Mujeres, 2017, pág. 3).**

## ¡Importante!

De manera práctica, implementar el enfoque de género, requiere que como primer paso nos preguntemos como funcionarios lo siguiente:

¿La problemática afecta de manera diferenciada a hombres y mujeres?

Tiene datos desagregados de la situación de los hombres y mujeres y diagnósticos sobre la población beneficiaria de la política

¿cuál es el efecto que tendrá la política en las mujeres y hombres y en las poblaciones con géneros diversos en el

## Enfoque de derechos humanos:

**Se reconoce la centralidad de los derechos humanos como eje fundamental para garantizar una sociedad justa, inclusiva y respetuosa de la dignidad de todas las personas, de acuerdo al PND (2023) “este enfoque promueve la garantía de la dignidad humana, las oportunidades e inclusión social y la recomposición de los lazos sociales (p, 102).**

**El enfoque de derechos humanos parte del análisis de las desigualdades que son las causas de los problemas del desarrollo. Así mismo, implica en torno a las políticas públicas corregir a través de estas, las prácticas discriminatorias y las distribuciones arbitrarias del poder que impiden el progreso del desarrollo y que a menudo resultan en grupos de personas que se quedan atrás. (Naciones Unidas para el desarrollo Sostenible, 2024).**

**En este sentido, implementar el enfoque en las políticas públicas requiere que estas estén fundamentadas y partan del cumplimiento del sistema de derechos y obligaciones del derecho internacional.**

## Enfoque territorial:

**Este enfoque, se fundamenta en el análisis de las problemáticas y los fenómenos sociales, a partir de la comprensión de las particularidades de los territorios urbanos y rurales. Así mismo, busca promover el entendimiento del territorio a partir de las construcciones sociales. Es básico conocer la diversidad sectorial o regional y las interacciones entre todos los niveles existentes en un territorio. Bajo este enfoque, las políticas públicas buscan la reducción de la desigualdad, el desarrollo sostenible y la cohesión territorial (Fernández y otros, 2019).**

**El enfoque territorial reconoce la interdependencia entre Bucaramanga y su área metropolitana, promoviendo un desarrollo integral y sostenible que trascienda los límites administrativos municipales. Busca articular políticas y acciones en infraestructura, movilidad, servicios públicos y medio ambiente para un desarrollo equilibrado de la región. Este enfoque implica una planificación estratégica que contemple las dinámicas urbanas y rurales, así como las relaciones socioeconómicas y culturales entre municipios. Se analizan diversos componentes territoriales aplicados según la especificidad de cada política, como la jurisdicción, segregación socioespacial, ciudad-región, y el contexto metropolitano.**

## Enfoque diferencial:

**El enfoque diferencial es una perspectiva que reconoce las particularidades y necesidades específicas de diversos grupos poblacionales, como personas en situación de discapacidad, población**

**indígena, afrodescendientes, en razón de su edad o etapa del ciclo vital, género, orientación sexual, identidad de género, personas mayores, extranjeros, migrantes entre otras, asegurando su inclusión y participación en las políticas públicas; para promover la visibilización de situaciones de vida particulares y brechas existentes, y guiar la toma de decisiones públicas y privadas (adaptado del artículo 13 de la Ley 1448 de 2011, Ley de Víctimas) (DANE, 2020). (PND, 2023).**

**Sobresale en este enfoque la diversidad como el punto de partida para la implementación de las políticas públicas. El enfoque diferencial permite comprender y visibilizar las dinámicas de discriminación y exclusión social en la ciudad, de tal forma que desde ahí se establezcan acciones para la transformación desde la equidad y el desarrollo humano (Alcaldía mayor de Bogotá, 2017, p. 7).**

**Adicionalmente, es importante señalar las categorías de análisis del enfoque diferencial:**

**Ciclo vital**

**Orientaciones sexuales e identidades de género**

**Grupos étnicos**

**Situación o condición**

- **Discapacidad**
- **Víctimas del conflicto**
- **Migrantes**
- **Mujeres cabeza de familia**

**Enfoque interseccional: Es una perspectiva que permite conocer la presencia simultánea de dos o más características diferenciales de las personas (pertenencia étnica, género, discapacidad, etapa del ciclo vital, entre otras) que en un contexto histórico, social y cultural determinado incrementan la carga de desigualdad, produciendo experiencias sustantivamente diferentes entre los sujetos (adaptado de Corte Constitucional-Sentencia T-141-15) (DANE, 2020).**

**En la práctica este enfoque implica que en un mismo sujeto existen dos o más condiciones especiales que incrementan la carga de desigualdad. Por ejemplo, un ciudadano que sea víctima de desplazamiento por el conflicto armado y que a su vez sea una persona con discapacidad.**

**Enfoque ambiental:** **La sostenibilidad ambiental es prioritaria. Este enfoque busca armonizar el desarrollo con la preservación y protección del medio ambiente, promoviendo prácticas responsables, la conservación de los recursos naturales y acciones orientadas a mitigar el cambio climático para garantizar la calidad de vida a las generaciones futuras.**

**Este enfoque promueve la participación social con justicia climática, la adopción de estándares internacionales de protección de vida y salud, y la integración de criterios de biodiversidad en la planificación urbano-regional. También impulsa la conectividad ecológica, la restauración de zonas de riesgo, y la gestión de la contaminación del aire, ruido y agua. Además, destaca la protección normativa del medio ambiente y recursos naturales, y la necesidad de incorporar la sostenibilidad en las políticas públicas de distintos niveles territoriales mediante un enfoque ambiental.**

### 1.1.1. Cadena de valor:

**La cadena de valor es una relación secuencial y lógica compuesta por cuatro elementos: insumos, procesos, productos, resultados, de acuerdo con el DNP (2022)" (p. 3).[1] en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total" (DNP, 2019, p. 5).**

**De ahí que sea una herramienta clave en la planificación de la gestión pública ya que: (a) ordena con rigor técnico el proceso de la intervención pública, (b) prioriza la acción gubernamental con mayor incidencia en los resultados socialmente deseables, y (c) simplifica el análisis y la comprensión de las políticas públicas. La cadena de valor relaciona los insumos que se transforman a través de actividades para obtener productos, que son entregados a la población para solucionar una situación específica y para producir resultados que mejoran el bienestar social. Además, gracias a ella, se pueden cuantificar los impactos sociales o económicos alcanzados.**

## 1.2. Articulación con otros instrumentos de planeación

***Ilustración 5. Instrumentos de planeación territorial y su articulación***

[1] Para conocer más información consulte la guía de seguimiento y evaluación del municipio

## 1.3. ¿Qué políticas públicas existen en el municipio?

**Cómo funcionario, funcionaria o contratista del municipio de Bucaramanga, debe conocer las políticas públicas que existen, dado que estas operan más allá de los periodos de gobierno y deben ser articuladas con los planes de desarrollo y consideradas al momento de proponer intervenciones o planes de acción.**

**A continuación, se presenta el inventario de las 23 políticas públicas del municipio:**

*Tabla 1. Inventario de políticas del municipio de Bucaramanga*

| *No.* | *Política* | *Acuerdo* | *Entidad responsable* |
|---|---|---|---|
| *1* | Política pública primera infancia, infancia adolescencia y fortalecimiento familiar - PIIAFF | Acuerdo Municipal N. 036 del 09 de diciembre de 2019 | Secretaría de desarrollo |
| *2* | Política Pública de Juventud | Acuerdo Municipal N. 046 del 28 de noviembre de 2022 | INDERBU |
| *3* | Política Pública para el diseño e implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Bucaramanga | Acuerdo Municipal N° 036 del 7 de diciembre de 2012 Decreto 0085 de 2018 | Secretaría de Desarrollo |
| *4* | Política pública de bilingüismo | Acuerdo Municipal N° 029 del 28 de diciembre de 2023 | Secretaría de Educación |
| *5* | Política pública ambiental de cambio climático y transición energética (incluye la pp para el mejoramiento de la calidad del aire) | Acuerdo 017 del 19 de mayo de 2023 | Secretaría de Salud y ambiente |
| *6* | Política pública de transparencia y anticorrupción | Acuerdo 018 del 19 de mayo de 2023 | Secretaría Jurídica |
| *7* | Institucionalización del programa social de la universidad del pueblo como una política pública del municipio de Bucaramanga, para que sea aplicado e incluido en todos los gobernantes locales dentro del plan de desarrollo de cada gobierno | Acuerdo Municipal N° 052 del 17 de noviembre de 2010 | Secretaría de educación |
| *8* | política pública de cambio climático | Acuerdo Municipal 017 de 2023 | Secretaría de Salud y ambiente |
| *9* | Plan Integral Zonal Ciudad Norte Ciudad Jardín. | Decreto 0098 del 04 de Julio de 2019 | Secretaría de Desarrollo |

| *No.* | *Política* | *Acuerdo* | *Entidad responsable* |
|---|---|---|---|
| | | Decreto 0112 del 30 de Julio de 2019 | |
| *10* | Política pública para las familias | Acuerdo Municipal N°034 del 09 de diciembre de 2019 | Secretaría de Desarrollo |
| *11* | Política Pública para el bienestar e inclusión social de la ciudadanía en habitabilidad en calle. | Acuerdo Municipal N° 022 del 09 de agosto de 2021 | Secretaría de Desarrollo |
| *12* | Política Pública para el disfrute de ciudad, derecho a una vida libre de violencias e igualdad de oportunidades para las mujeres | Acuerdo Municipal N° 037 del 2 de diciembre de 2021 | Secretaría de desarrollo |
| *13* | Política Pública para el disfrute del envejecimiento humano y vejez | Acuerdo Municipal N°032 del 29 de diciembre de 2020 | Secretaría de Desarrollo |
| *14* | Política Pública para la población con orientaciones sexuales e identidades de género diversas | Acuerdo Nº 028 de 26 de julio de 2022 | Secretaría de Desarrollo |
| *15* | Política pública de vivienda y hábitat de Bucaramanga, para superar el riesgo y construir una ciudad sostenible | Acuerdo 005 de 28 de abril de 2015 | Secretaría de Salud y Ambiente |
| *16* | Política Pública de seguridad y convivencia ciudadana (implementada a través del plan integral de seguridad y convivencia ciudadana-PISCC) | Acta de aprobación del Comité de Orden Público No,4 del 29 de Julio del 2020 | Secretaría del Interior |
| *17* | Política Pública de turismo | Acuerdo Municipal N°017 del 11 de noviembre de 2016, Modificado parcialmente por el Acuerdo Municipal N°027 del 14 de agosto de 2017, y reglamentado por el Decreto 0185 del 14 de noviembre del 2017 | Instituto municipal de cultura y turismo |
| *18* | Política Pública de investigación de la historia cultural y etnográfica en procura de rescatar la historia del ente territorial, sus barrios, comunas, veredas y corregimientos como riqueza cultural | Acuerdo Municipal N° 018 del 16 de mayo de 2011 | Instituto municipal de cultura y turismo |
| *19* | Política Pública de legalización de asentamientos humanos | Acuerdo Municipal N° 048 del 9 de enero de 2014 | Secretaría de Planeación |
| *20* | Política Pública de discapacidad | Decreto No. 0283 de 30 de diciembre de 2013<br>Acuerdo Municipal N° 053 del 10 de diciembre de 2010 Modificado por el Acuerdo Municipal N° 039 del 29 de diciembre de 2011 | Secretaría de Salud y ambiente |
| *21* | Política Pública de protección y bienestar animal | Acuerdo 024 del 13 de agosto de 2019 | Secretaría del Interior |
| *22* | Política Pública de compras locales | Acuerdo 017 de 2021 | Secretaría de Desarrollo |
| *23* | Política Pública de libertad religiosa y de cultos | Acuerdo 021 de 2019 y Acuerdo 011 de 2022 | Secretaría de Desarrollo |

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

# Sección 2. El ciclo de las políticas públicas

## 2.1. ¿Cuál es el ciclo de las políticas públicas y para qué sirven?

**Los procesos de las políticas públicas se caracterizan por tener un ciclo que representa cada una de las fases que se llevan a cabo desde su preparación, hasta la evaluación.**

**El modelo de fases que más se ha generalizado es el de Roth, que plantea 6 grandes fases: 1. Preparatoria; 2. Agenda pública; 3. Formulación; 4. Implementación; 5. Seguimiento; 6. Evaluación. Como parte de esta guía y para facilitar la comprensión de este tema hemos agrupado estas fases en 3 grandes ciclos: 1. Formulando; 2. Implementado; 3. Evaluando.**

**En este manual abordaremos solo los dos primeros ciclos, correspondientes a la formulación e implementación ya que cómo se mencionó en páginas anteriores, existe otro manual orientado exclusivamente al seguimiento y la evaluación.**

*Ilustración 6. Ciclo de las políticas públicas y agrupación en grandes momentos*

**Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Roth**

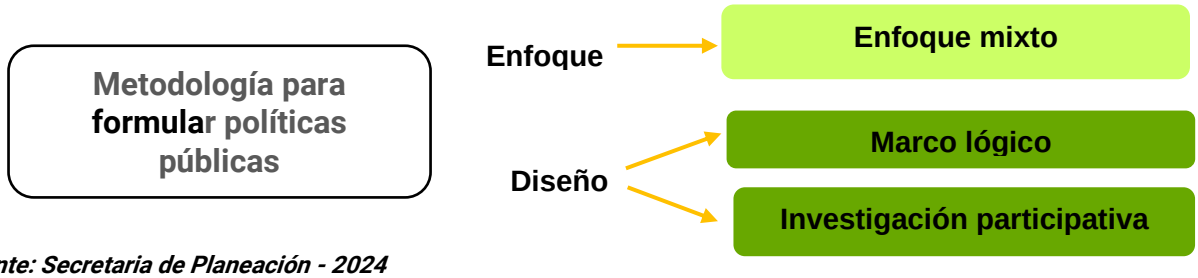
## 2.2. Ciclo.1. Formulando políticas públicas en Bucaramanga

**Formular una política pública es básicamente un ejercicio profundo y completo de investigación que considera e integra la participación de diversos actores. Utiliza los datos más relevantes que existen frente a un problema, disponibles en las instituciones, estudios, universidades o fuentes secundarias y los suma a los aportes que realizan los afectados o representantes de la situación que le da sentido al ejercicio de formulación de una política.**

**Así mismo, es importante tener en cuenta que el método más comúnmente usado en los procesos de formulación de políticas públicas es la metodología del marco lógico (MML). Esta metodología "es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas" (Ortegón y otros, 2015, pág. 13).**

**De acuerdo a lo anterior, en este manual se describen las actividades que acompañan al marco lógico y que sirven de referentes a la hora de formular las políticas públicas.**

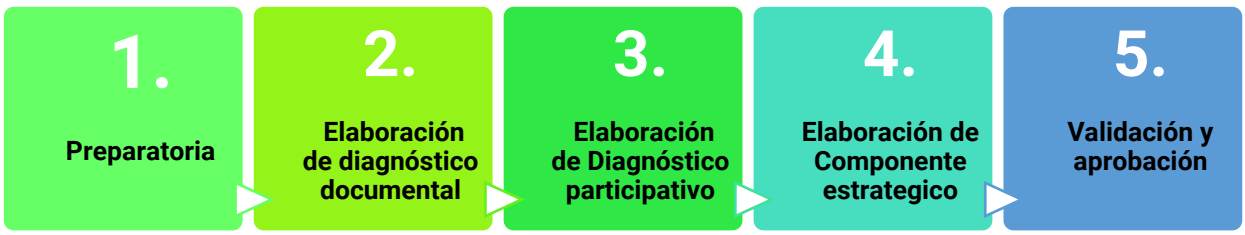
*Ilustración 7. Metodologías usadas para formular políticas públicas*




*Fuente: Secretaria de Planeación - 2024*

**Así mismo, para esta guía hemos agrupado 6 grades momentos que comprenden la etapa de formulación. Dentro de este ciclo se incluyen las siguientes etapas:**

*Ilustración 8. Etapas dentro del ciclo de formulación de las políticas públicas*




**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

**En las siguientes páginas definiremos las actividades que los y las funcionarias de la alcaldía deberán emprender en cada una de estas etapas, del ciclo de formulación de una política pública.**

## 2.2.1. Fase preparatoria

**La fase preparatoria comprende todas aquellas actividades orientadas a organizar y planificar todo el proceso de formulación de las políticas públicas. Esta fase va desde la definición y priorización de la problemática, la inclusión en la agenda pública, la conformación del equipo formulador y la identificación de actores claves.**

**A continuación, se especifica cada una de las actividades.**

### *2.2.1.2. ¿Qué actividades se deben desarrollar durante la fase preparatoria?*

#### a. Identificación del problema público

**Un problema público es un conjunto de carencias o necesidades existentes para determinado grupo social y constituyen una brecha entre lo deseado por la sociedad y lo real (Lima & Aguilar, 2011). No todas las problemáticas que afectan a una sociedad se consideran problemas públicos, pues algunas no llegan a las agendas políticas, en muchos casos debido a la falta de visibilidad e incidencia de los actores que promueven dichas causas. Definir un problema público es una labor que puede resultar subjetiva, pues el ejercicio de identificar el grado de afectación social comprende un análisis complejo de la dimensión del problema[2].**

**Autores como Roth (2002), plantean una serie de preguntas que deben servir a los formuladores de políticas para realizar un ejercicio con mayor objetividad, a continuación, se presentan:**

*Tabla 2. Preguntas básicas para la identificación del problema público*

| *No.* | *Aspecto* | *Pregunta* |
|---|---|---|
| *1* | La naturaleza | ¿En qué consiste el problema? |
| *2* | Las causas | ¿En qué condiciones surgió el problema y cuáles son sus causas?<br>¿La normatividad existente sobre el tema genera problema? |
| *3* | La duración | ¿El problema es duradero o pasajero? |
| *4* | La dinámica | ¿Es posible observar una evolución del problema? |
| *5* | Los afectados | ¿Quiénes son los afectados por el problema y de qué modo lo están? |
| *6* | Las consecuencias | Si no se interviene ¿Qué sucedería a los afectados y a los demás? |

**Fuente: Elaboración propia con base en Roth (2002).**

[2] Definir un problema público es en esencia una construcción social, dado que no todas las situaciones percibidas como insatisfactorias para las comunidades resultan parte de las agendas públicas. Su priorización dentro de la agenda dependerá de muchos factores, cómo el ideológico o el poder de influencia de las organizaciones sociales.

### b. Inclusión en la agenda pública

**Como se mencionó en páginas anteriores, no todos los problemas públicos terminan incluidos en las agendas públicas, pues para ello, se requiere que la problemática sea políticamente visibilizada (Gobernación de Santander, 2018).**

**Existen distintas formas a través de las cuales una problemática entra a ser parte de los asuntos de interés político, algunas de estas son:**

*Ilustración 9. Formas de ingresar a la agenda pública*

**Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz, (2013)**

## ¡Recomendación!

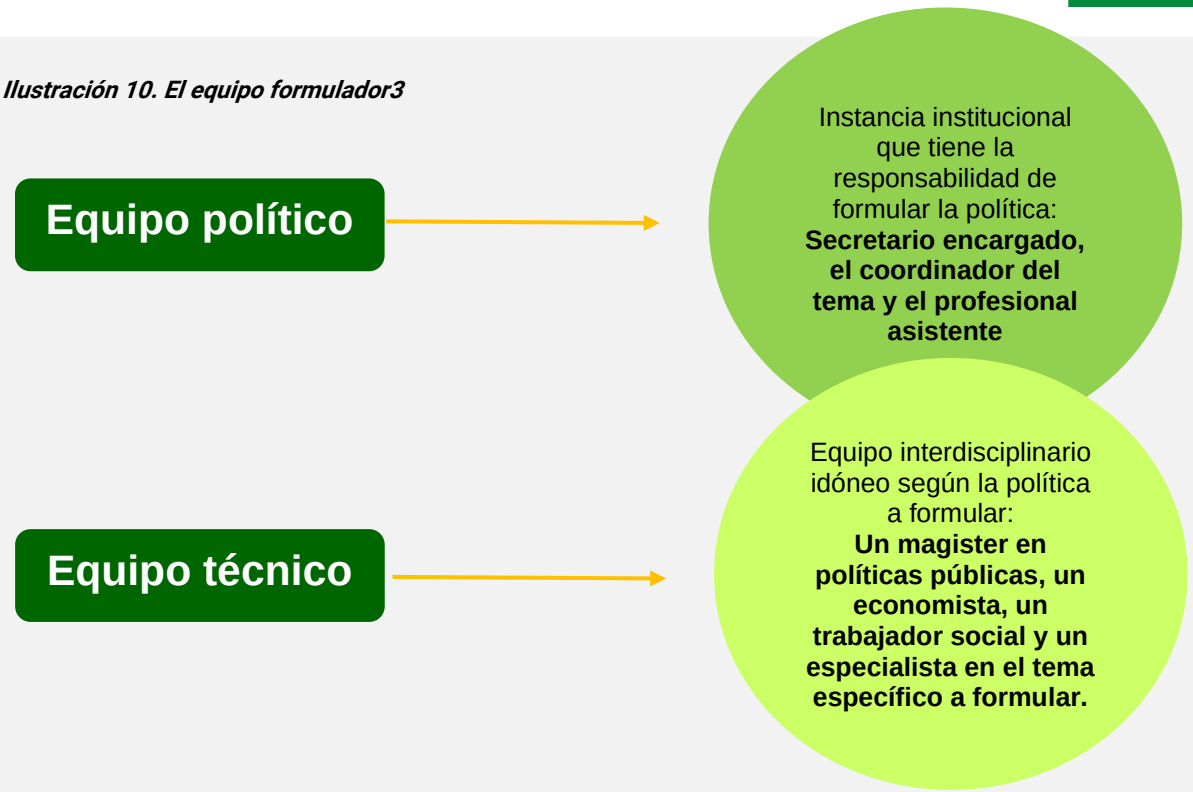
**Es indispensable que cuando se realiza el proceso de formulación del Plan de Desarrollo, cada secretaría revise las políticas públicas a su cargo e incluya como metas la actualización de aquellas que se encuentran desactualizadas**

### c. Conformación del equipo político y técnico

**Una vez el problema se encuentra en la agenda pública si inicia el proceso propiamente de formulación, con la conformación de los equipos, en los que se asignan responsabilidades a los distintos actores.**

**Los equipos que se deben conformar son de dos tipos:**

*Ilustración 10. El equipo formulador3*




**Fuente: Elaboración propia con base en guía de la Gobernación de Santander, 2018.**

**Es importante señalar que cómo recomendación general se espera que el equipo técnico este formado al menos por los siguientes profesionales, dedicados a la formulación exclusiva de la política:**

*Tabla 3. Equipo técnico para la formulación de una política pública*

| NO. | CARGO | PERFIL |
|---|---|---|
| 1 | Coordinador técnico | Experto en políticas públicas y en el área temática de la política que se pretende formular |
| 2 | Experto en procesos participativos | Profesional en ciencias sociales (trabajo social o afines) con experiencia en metodologías participativas y trabajo con comunidades |
| 3 | Experto en análisis estadístico y cuantitativo | Profesional en ciencias económicas o sociales (economista o afines), experiencia en análisis de fuentes secundarias, diseño y aplicación de instrumentos de medición. |
| 4 | Auxiliar administrativo | Profesional, técnico o tecnólogo en áreas administrativas. |

Fuente: Elaboración propia con base en Gobernación de Santander, 2018.

**El equipo político y el equipo técnico trabajaran de la mano durante todo el proceso para garantizar el éxito del proceso. Es importante que se cuente siempre con un equipo**

[3] El equipo formulador dependerá del tema de la política a tratar, es decir los profesionales contratados deberán tener experticia en cada uno de los temas de política pública, por ejemplo, discapacidad, Género, etc.

**técnico con experticia y conocimiento en el tema, pues permite orientar correctamente el proceso, tanto en lo metodológico cómo en lo teórico. Cabe mencionar que el proceso de formular una política pública está íntimamente ligado con los procesos de investigación científica. Finalizado este proceso, se continuará con el proceso de formulación a partir de la identificación y mapeo de actores.**

### d. Identificación y mapeo de actores

**La identificación y mapeo de actores es la etapa inicial del proceso de formulación de una política pública que comprende el reconocimiento de los intereses y el nivel de influencia de aquellos individuos, organizaciones o instituciones que puedan tener algún interés o incidencia en la política pública que se pretenda formular.**

**Un actor dentro de una política pública puede definirse cómo: "un individuo, función, grupo, comité, equipo burocrático, una coalición o incluso el Estado" y que busca interferir o moldear una política pública" (Melstner, 1972; citado por Santibáñez y otros, 2005).**

**En este sentido, esta actividad va más allá de la simple identificación de actores puesto que se requiere establecer el nivel de incidencia e influencia de los actores, sobre las soluciones que dará la política pública, además de que este grupo de actores será clave para promover los procesos de concertación social frente a la política (Silva, 2017).**

**De acuerdo con esto, en el marco de los procesos de formulación de las políticas públicas del municipio se pueden definir los siguientes criterios para la identificación de los actores:**

*Tabla 4. Ítems para identificación de actores en políticas públicas*

| *Ítem* | *Clasificación* |
|---|---|
| ***Naturaleza*** | **Pública** |
| | **Privada** |
| | **Comunitaria** |
| ***Tipo de organización*** | **Entidad pública** |
| | **Academia** |
| | **Sociedad Civil** |
| | **Cooperación Internacional** |
| | **Empresa privada** |
| | **Centros religiosos** |
| | **Partidos políticos** |
| | **Personas individuales o lideres de relevancia en el tema** |
| ***Nivel de actuación*** | **Global** |
| | **Nacional** |
| | **Departamental** |
| | **Municipal** |
| ***Niveles de poder*** | **Alto: alta influencia sobre los demás** |
| | **Medio: Mediana influencia sobre los demás** |
| | **Bajo: no hay influencia sobre los demás** |

**Fuente: Elaboración propia con base en Tapella (2007).**

**A nivel práctico se sugiere que el equipo técnico y el equipo político realicen una matriz con esta clasificación que les permita identificar y evaluar de manera cualitativa a estos actores, en cuanto a sus niveles de poder.**

**Así mismo, es necesario que en el marco de este trabajo se reconozcan y señalen las instancias legales e institucionales que existen sobre el tema de la política, tales como comités, mesas, concejos, entre otras. Para ello, se debe hacer una revisión normativa inicial que permita establecer las competencias de estas instancias frente al proceso de la política pública.**

**Cabe mencionar que, estos actores identificados con mayor poder de influencia en las políticas públicas serán quienes hagan parte de todo el proceso de política pública, participando en las mesas de trabajo, representando los intereses de sus grupos o comunidades.**

**Finalmente, es importante destacar que la participación social en las políticas públicas es un derecho y un deber ciudadano y materializa los más altos principios de los sistemas democráticos.**

## ¡Recomendación!

Además de la identificación de los actores a través del mapa de actores, se recomienda de manera práctica al equipo formulador establecer un referente por secretaría y ente descentralizado de la administración encargado del tema de la política pública, quien será el interlocutor y delegado oficial para esos temas. Se sugiere en lo posible solicitar que el delegado sea un funcionario de carrera de la administración municipal.

Otro de los elementos para tener en cuenta frente a la identificación de actores, es los denominados enfoques diferenciales mencionados anteriormente. Esto implica que dentro de esta identificación o mapa de actores se reconozca también la participación de lideres y representantes de grupos y colectivos con características y particularidades identitarias representativas socialmente, ya que su visión es clave para el análisis de las problemáticas desde una visión diferencial e interseccional (ejemplo, mujeres, LGTBIQ+, Afro, víctimas, etc.).

### e. Definición metodológica

**Concomitante con el mapeo de actores, el equipo formulador de la política deberá elaborar un documento sucinto de planeación metodológica del proceso de formulación de la política pública. En este, se debe expresar la necesidad que da origen a esta política**

**pública y se debe hacer énfasis en las técnicas, instrumentos, fases y cronograma a través de los cuales se llevará a cabo el proceso.**

**Cómo se mencionó en páginas anteriores un proceso de política pública es en esencia un proceso de investigación tipo mixto por lo cual, su planeación metodológica debe reflejar los elementos, tanto cualitativos cómo cuantitativos que se desarrollarán. Al ser procesos de investigación mixta, cada proceso puede desarrollar instrumentos de recolección de información especializados, pues cada técnica obedecerá a las distintas realidades de las poblaciones.**

**Por ejemplo, no serán las mismas técnicas de recolección de información para la política pública de discapacidad, que es una población que requerirá técnicas específicas, que aquellas que se usarán en la política pública de juventudes.**

**En forma de sugerencia se recomienda tener en cuenta los siguientes ítems a la hora de realizar el documento de definición metodológica del proceso de formulación:**

***Tabla 5. Elementos sugeridos para el diseño metodológico de una propuesta de formulación de política pública***

| *Ítem de la propuesta* | *Preguntas para tener en cuenta* |
|---|---|
| *Justificación* | ¿Por qué debe actualizarse o formularse esa política pública? |
| *Metodología* | ¿Cuáles serán las fuentes de información? (fuentes secundarias y primarias)<br>¿Qué técnicas de análisis de las fuentes de información estadística se usarán?<br>¿Qué técnicas de recolección de información se usarán para la información cualitativa?<br>(talleres, grupos focales, mesas de trabajo, entrevistas, etc.).<br>¿Qué técnicas de análisis de las fuentes de información cualitativa se usarán?<br>¿Cuándo y cuantas mesas o grupos de trabajo se realizarán?<br>¿Dónde?<br>¿Qué requerimientos especiales se necesitarán? (interpretes, medios tecnológicos, encuestadores, etc.). |
| *Fases* | ¿Cuáles serán las grandes etapas del proceso de formulación? |
| *Cronograma* | Tiempos y fechas de entregas de análisis y avances |

**Fuente: Elaboración propia**

**Por último, debe tenerse en cuenta que la base metodológica de formulación de la política pública será la metodología del marco lógico. Esta guiará todo el proceso, por lo que en las siguientes fases se mostrará cómo esta se incorpora en las actividades de formulación de las políticas públicas.**

## 2.2.2. Elaboración del diagnóstico documental

**El primer componente de la política pública será la elaboración de un diagnóstico documental sobre la problemática de estudio. Este se logra a partir de actividades básicas cómo:**

a) **Revisión y análisis normativo del tema de estudio: esta actividad comprende la redacción de un apartado que de cuenta del marco normativo, nacional, departamental, municipal y local sobre el tema. Este análisis es importante para la posterior elaboración del documento de acuerdo de aprobación de la política pública. Es un análisis concreto de lo normativo de relevancia que sustenta el tema de estudio.**
b) **Revisión y análisis teórico de la problemática: el primer apartado de análisis de la política pública deberá contener un componente que presente la visión teórica que primará en el abordaje de la problemática objeto de la política. Esto se logra a partir de la revisión de antecedentes sobre el tema. La visión teórica es clave para comprender el cómo se concibe la problemática a nivel territorial y cual es la visión futura que se dará a la misma. Por ejemplo, para la política de envejecimiento humano y vejez, se requerirá que se analicen las posturas en torno al envejecimiento activo, las cuales priman a nivel teórico en la actualidad.**
c) **Revisión de la oferta institucional: es necesario que, en el marco de la revisión documental, se analice y consolide la oferta pública que se ha venido dando a las comunidades beneficiarias de esas políticas durante los últimos años. Esto permite reconocer también en términos de inversión cuales han sido los focos priorizados de la administración.**
d) **Revisión estadística de fuentes secundarias: este análisis comprende una minuciosa recolección estadística, de las fuentes existentes de tal forma que den cuenta de la magnitud del fenómeno de estudio en el municipio. Es indispensable la revisión de fuentes estadísticas oficiales y reconocidas y portales cómo:**
    - **Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE**
    - **TerriData, DANE: Sistema de estadísticas territoriales**
    - **Datos abiertos Colombia.**
    - **Estadísticas de SISBEN**
    - **Centro de analítica de datos de la Alcaldía de Bucaramanga**
    - **Bucaramanga metropolitana cómo vamos**
    - **Censos especializados hechos en el municipio**

**El análisis debe ser lo más detallado y desagregado posible y debe contener información por género, población diferenciada, ciclos de vida, etc. Así mismo, de ser posible debe proporcionarse información con respecto al tema desagregada por comunas.**

## ¡Recomendación!

**Estas son solo algunas fuentes de información y de datos, dado que dependiendo el tema se pueden encontrar otras más especializadas, por ejemplo, en el caso de Discapacidad se tiene información de caracterización del Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad – RLCPD. Otras fuentes, por ejemplo, pueden ser las de la Fiscalía, policía, etc.**

**Este análisis estadístico permite cuantificar y tener un panorama de la dimensión del problema y se convierte en un insumo clave a la hora de priorizar acciones puesto que, visibiliza los territorios y a las poblaciones más afectadas por determinada problemática.**

**Cabe mencionar que hay temas en los que la información estadística es poca, por lo que en estos casos se recomienda diseñar algún instrumento de recolección de información cómo encuesta, que permita a través de una muestra medir la dimensión de la problemática social.**

***Ilustración 11. Algunos indicadores para diagnóstico en políticas públicas***

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

## 2.2.3. Elaboración del diagnóstico participativo

### *2.2.3.1. Las técnicas de recolección de información*

**Después de elaborado el capítulo del diagnóstico estadístico de la política pública se deben realizar las actividades metodológicas que permitan la recolección de la información de tipo cualitativo. Cabe considerar que el diagnóstico a partir de la información estadística y cuantitativa sirve de insumo para la toma de decisiones y para dimensionar el problema, así como para los análisis que realicen los actores sociales en la etapa participativa. Por su parte, el diagnóstico cualitativo complementa y profundiza en la**

problemática a partir de las percepciones de los actores claves. Ambos componentes son imprescindibles y complementarios para conocer la realidad y el panorama que se van a incluir en la política pública.

Las técnicas de recolección cualitativa más usadas en los procesos de política pública son:

*Tabla 6. Instrumentos de recolección de información cualitativa políticas públicas*

| NO. | TÉCNICA | ¿EN QUE CONSISTEN? |
|---|---|---|
| 1 | Grupos focales | El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que consiste en un diálogo grupal guiada por un moderador. Su objetivo es generar información a través de la interacción entre 4 y 10 participantes, junto con el moderador y, si es posible, un observador (Prieto & March, 2002). |
| 2 | Entrevistas | Las entrevistas permiten recopilar información cualitativa sobre las opiniones de los participantes acerca de las acciones más efectivas o problemáticas, las dificultades que han notado, y la relevancia y adecuación de las intervenciones relacionadas con el tema en estudio (Gobierno Vasco, 2014). |
| 3 | Talleres | Los talleres participativos en los procesos de formulación de políticas públicas son espacios donde diferentes actores (como ciudadanos, expertos y autoridades) colaboran para discutir y aportar ideas sobre las políticas que se van a desarrollar. Su objetivo es fomentar la participación, recoger diversas perspectivas y asegurar que las decisiones reflejen las necesidades y opiniones de la comunidad involucrada. |

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

Al ser una actividad cualitativa, las técnicas de recolección pueden ser más flexibles y adaptarse a las particularidades de la población con la cual se quiere trabajar. Así mismo, deben revisarse los lineamientos de las políticas nacionales, pues estas en algunos casos presentan directrices en torno a los espacios participativos.

Por su parte es recomendable que durante el proceso de formulación de política pública se realicen tres tipos de espacios participativos con los actores claves identificados, los cuales obedecen a la recolección de información para tres componentes o momentos distintos:

- Espacios participativos para diagnóstico
- Espacios participativos para componente estratégico
- Espacios participativos para validación y aprobación

## ¡Recomendación!

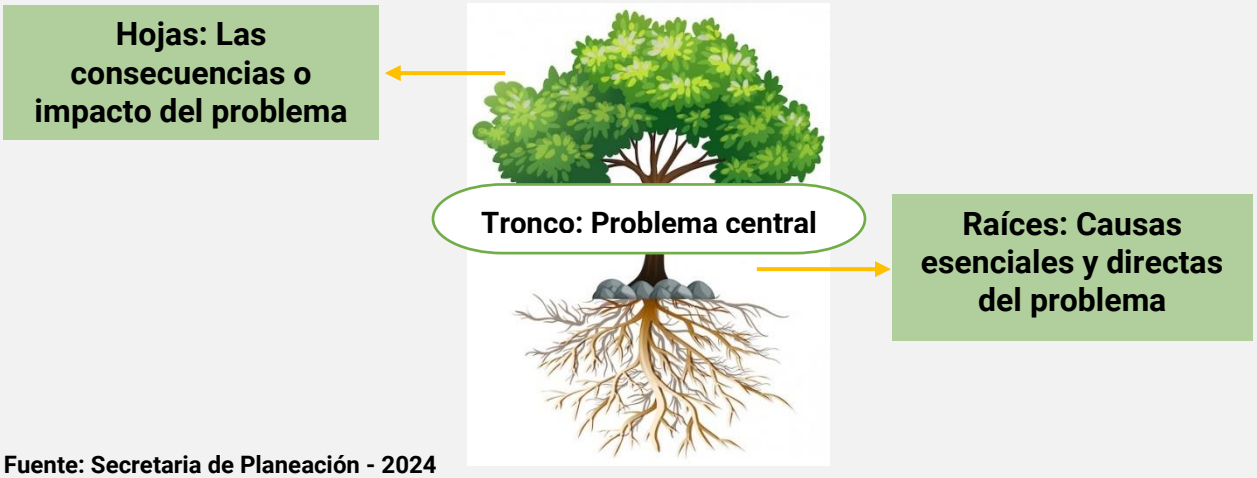
El mapa de actores claves identificados, será el principal insumo para este componente participativo, pues son estos actores a quienes se convocará en el proceso. Igualmente es de tener en cuenta que las convocatorias de participación deben ser lo suficientemente amplias, inclusivas y divulgadas para garantizar la participación de todos los interesados.

### *2.2.3.2. Construcción del árbol de problemas a partir de los ejercicios participativos*

**El principal objetivo de los ejercicios participativos en la formulación de una política pública es la estructuración de problema central de la política pública. Esto comprende el identificar "la naturaleza y contexto de las problemáticas de la población o comunidad, las causas, la dinámica, los efectos y las consecuencias posibles del problema u oportunidad de desarrollo que requieren ser transformadas para mejorar su calidad de vida" (Gobernación de Santander, 2018, pág. 28).**

**A través del dialogo con los actores claves y con fundamento en la información estadística recolectada se debe buscar construir lo que dentro de la metodología del marco lógico se denomina "el árbol de problemas". Esto es el análisis y desagregación del problema central de la política pública, extrayendo sus causas y sus efectos.**

*Ilustración 12. Árbol de problemas*




**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

## ¡Recomendación!

El ejercicio de elaboración del árbol de problemas debe ser un ejercicio concertado y que permita la estructuración clara de todo el problema. Se recomienda también fomentar grupos interdisciplinarios para que en la estructura del problema se vean representadas las visiones de los distintos sectores.

### *2.2.3.3. Construcción de alternativas de solución*

**Después de analizado el problema en cada una de sus partes y desagregado en causas y consecuencias es necesario que, a partir de los diagnósticos de los ejercicios**

**participativos, de las soluciones dadas por las comunidades y de la experticia del grupo formulador, se consoliden las respuestas integrales que potencialmente pueden contribuir a mejorar la situación problemática. Esto se logra a partir del abordaje de las causas del problema que se identificaron en el paso anterior.**

**Las soluciones que se planteen en términos de política pública deben responder a las causas profundas de la problemática, es decir a partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas. "El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema" (Ortegón y otros, 2015, pág. 18).**

**Ahora bien, para determinar la mejor alternativa de solución se deben tener en cuenta los siguientes criterios de acuerdo con lo planteado por Ruiz (2013):**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **El respaldo ideológico-político** | **Valoración de los criterios políticos** | **Valoración de los criterios administrativos** | **Valoración de los criterios técnicos** |

**Para la selección de las mejores alternativas de solución de la política pública se pueden usar diversas metodologías y el equipo formulador con base en las respuestas dada por los actores claves frente a las soluciones de las problemáticas, puede seleccionar la que considere se adecue mejor a la población y objeto de estudio y a los lineamientos nacionales. Sin embargo, a continuación, se enuncian algunas de las técnicas que se pueden incorporar para esta selección:**

***Ilustración 13. Algunos instrumentos para elección de alternativas de solución***

| | |
|---|---|
| **Mesas de expertos** | •Son reuniones donde se convocan a especialistas en las áreas determinadas de la política para debatir, analizar y proporcionar recomendaciones y seleccionar las soluciones de la PP. |
| **Encuestas** | •Sirven para determinar las preferencias de una muestra representativa de ciudadanos y actores en torno a las mejores soluciones de política pública. |
| **Análisis comparativos o Benchmarking** | •Técnica que sirve para identificar buenas prácticas o experiencias exitosas de manera comparada, de otros territorios y que podrían aplicarse a las problemáticas que se estudian. |

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

## ¡Recomendación!

Recuerden que no existe una única metodología para la selección de las alternativas de solución. Estas que se presentan son las más usadas. Sin embargo, hay otras metodologías científicas más complejas que el equipo técnico puede aplicar, tales como las técnicas prospectivas.

### 2.2.4. Estructuración del documento: elaboración del componente estratégico

**Finalizados estos ejercicios de diagnóstico y de selección de las alternativas de solución debe irse estructurando el componente estratégico de la política pública. Para ello se deben incorporar los siguientes ítems:**

***Ilustración 14. Estructura del componente estratégico***

Objetivo de cada eje estratégico

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

***Tabla 7. Definición de los componentes estratégicos***

| *No.* | *Ítem* | *Definición* |
|---|---|---|
| *1* | Objetivo general de la política | Es la apuesta y meta que se persigue con la política pública. Obedece a la aspiración general y es resultado del diagnóstico y del análisis del problema central. Se redacta con verbo en infinitivo y como un resultado esperado. |
| *2* | Ejes estratégicos | Son las grandes categorías o temáticas que debe abordar la política pública. Cada uno debe tener también un objetivo. |
| *3* | Líneas de acción | Los ejes estratégicos se pueden dividir a su vez en líneas de acción que representan subcategorías que deben abordarse en la política pública. |
| *4* | Acciones | De las líneas de acción se desprenderán cada una de las acciones que las distintas secretarías deberán implementar. |
| *5* | Metas | Es la representación cuantitativa del objetivo de la intervención pública, sea éste de producto o resultado. |
| *6* | Línea base | Marco de referencia cualitativo y cuantitativo de la situación actual que se pretende modificar. Permite medir los avances y efectos de la gestión pública, planes, programas y proyectos sobre la variable de interés. |
| *7* | Indicador de resultado | Un indicador de resultado mide los efectos derivados de la intervención pública, una vez se han consumido los bienes y servicios proveídos por ésta. |
| *8* | Responsable | La secretaría que de acuerdo a sus competencias legales tendrá a cargo el cumplimiento de cada acción. |

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

### 2.2.5. Estructuración del documento: componente presupuestal

**La elaboración del componente presupuestal de la política pública es la fase en la que se deben verificar las fuentes de financiación posibles para la misma. Aquí es clave el análisis normativo y especialmente del Plan de Desarrollo vigente, para determinar cuáles son esas fuentes de recursos.**

**Igualmente, algunas políticas tienen ejercicios especiales de concertación con actores políticos que permiten**

establecer una partida presupuestal específica para su financiación. En este paso se recomienda específicamente realizar mesas de trabajo con la Secretaría de Hacienda municipal.

Sumado a esto, es importante que se incluya un apartado dentro del documento de la política pública que especifique algunos lineamientos u orientaciones que se deberán llevar a cabo en los procesos futuros de seguimiento a la implementación de la política pública, o si existe algún instrumento de medición para la misma.

### 2.2.5. Validación y aprobación

La política pública debe ser revisada y validada por las secretarías de la administración municipal y por los actores participantes del proceso. Para ello, se recomienda realizar mesas de trabajo en las que se presenten los resultados del ejercicio de formulación. Esta etapa de validación puede dar lugar a que se hagan ajustes o reformulen metas, lo que da lugar a legitimar también el proceso participativo. Por ejemplo, podría ser que una de las acciones que se formuló se asignó a una secretaría que no tenía competencia para ello, en este caso la revisión y validación dará lugar a que se asigne a la secretaría correspondiente.

Los resultados finales de esta etapa deben ser ampliamente socializados y difundidos con los actores claves y en las instancias legales de cada política, como los comités y los COMPOS.

Finalizados estes ejercicios, el equipo técnico junto con el área jurídica de la secretaría encargada redactarán el proyecto de acuerdo de la política pública, el cual será el instrumento de adopción de esta en el municipio.

## 2.3. Ciclo.2. Implementando las políticas públicas en Bucaramanga

Implementar políticas públicas implica poner en práctica las decisiones y planes desarrollados por los gobiernos o instituciones para abordar problemas específicos y alcanzar objetivos sociales. En este sentido, para implementar la política pública formulada, se debe realizar un proceso periódico de articulación de las metas de las políticas con los Planes de Desarrollo Municipal. Como se planteó en páginas anteriores, el Plan de Desarrollo, es el instrumento de mediano plazo que materializa a las políticas públicas.

# Sección 3. Recomendaciones generales y herramientas de política pública

**Formular una política pública es un proceso complejo y de concertación que requerirá tiempo y que cómo mínimo se desarrolla en el término de 1 año. Es clave en todo el trayecto, socializar periódicamente y a través de medios cómo redes los avances del proceso. Para ello, se sugiere realizar una serie de boletines periódicos que den cuenta de las actividades adelantadas.**

**Recuerden que la Alcaldía de Bucaramanga, cuenta con herramientas tecnológicas como el tablero de control a las políticas públicas que son insumos claves, así como también el manual de seguimiento y evaluación.**

**Por otra parte, es indispensable que los indicadores para medir cada meta sean acompañados de una ficha técnica que los defina y facilite la articulación posterior con el plan de desarrollo y la evaluación de la política pública.**

**Finalmente, a continuación, se presenta una lista general de chequeo, de los ítems mínimos que deberá contener el documento final de la política:**

*Tabla 8. Lista general de chequeo documento de política pública*

| *No.* | *Ítem* | *Si* | *No* |
|---|---|---|---|
| *1.* | Introducción | | |
| *2.* | Marco normativo de la Política | | |
| *3.* | Marco referencial y teórico de la política | | |
| *4.* | Metodología aplicada | | |
| *5.* | Diagnostico cuantitativo | | |
| *6.* | Diagnostico cualitativo | | |
| *7.* | Análisis de oferta institucional | | |
| *8.* | Componente estratégico | | |
| *9.* | Marco de financiación | | |
| *10.* | Componente de seguimiento | | |

**Fuente: Secretaria de Planeación - 2024**

# Bibliografía

**Fernández, J., Fernández, M., & Soloaga, I. (2019).** ***Enfoque Territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas públicas de desarrollo rural innovadoras en América Latina.*** **Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8a34171e-fe47-468f-afff-3404b329ad1f/content**

**Gobernación de Santander. (2018).** ***Guía metodológica para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas de Santander.*** **Gobernación de Santander. https://doi.org/https://smi-geoportal.santander.gov.co/smi//docs/Guia_politica.pdf**

**Gobierno Vasco. (2014).** ***Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco.*** **Gobierno Vasco.**

**Lima, M., & Aguilar, C. (2011). La importancia del diagnóstico en las políticas públicas.** ***Contribuciones a las ciencias sociales, Abril*****(2011). https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/cccss/12/lfaa.htm**

**Naciones Unidas para el desarrollo Sostenible. (2024).** ***Valores Universales Principio uno: Enfoque basado en los Derechos Humanos.*** **UNSDDG.**

**ONU Mujeres. (2017).** ***Orientaciones para incorporar el enfoque de igualdad de género en la gestión de los procesos de evaluación de las intervenciones públicas.*** **ONU Mujeres.**

**Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015).** ***Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*** **CEPAL. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content**

**Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015).** ***Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas .*** **CEPAL.**

**Prieto, M., & March, J. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales.** ***Aten Primaria, 29*****(6), 366-373.**

**Roth, A.-N. (2002).** ***Políticas Públicas, formulación, implementación y evaluación.*** **Ediciones Aurora. https://doi.org/https://polpublicas.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf**

**Ruiz, C. (2013).** ***Manual para la elaboración de políticas públicas.*** **UNAM. https://doi.org/https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316n.pdf.**

**Santibáñez, A., Barra, M., & Ortiz, P. (2005).** ***La racionalidad de los actores en politicas públicas: un esquema teorico para entender el funcionamiento de las democracias modernas.*** **https://doi.org/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24226w/S5_R02.pdf**

**Secretaría Distrital de Planeación. (2024).** ***Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital .*** **Alcaldía Mayor de Bogotá.**

**Secretaría Distrital de Planeación. (2017).** ***Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito.*** **Alcaldía Mayor de Bogotá. ttps://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/adminverblobawa?tabla=T_NORMA_ARCHIVO&p_NORMFIL_ID=10895&f_NORMFIL_FILE=X&inputfileext=NORMFIL_FILENAME**

**Silva, S. (2017). Identificando a los protagonistas: el mapeo de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas.** ***Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance, 1*****(1), 66-83. https://doi.org/10.22191/gobernar/vol1/iss1/4**

**Tapella, E. (2007).** ***El mapeo de actores.*** **Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). .**

MONTANI
LIBERI
SEMPER
ALCALDÍA DE
BUCARAMANGA
Secretaría de
Planeación

unab
iep
Instituto de Estudios
Políticos