

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

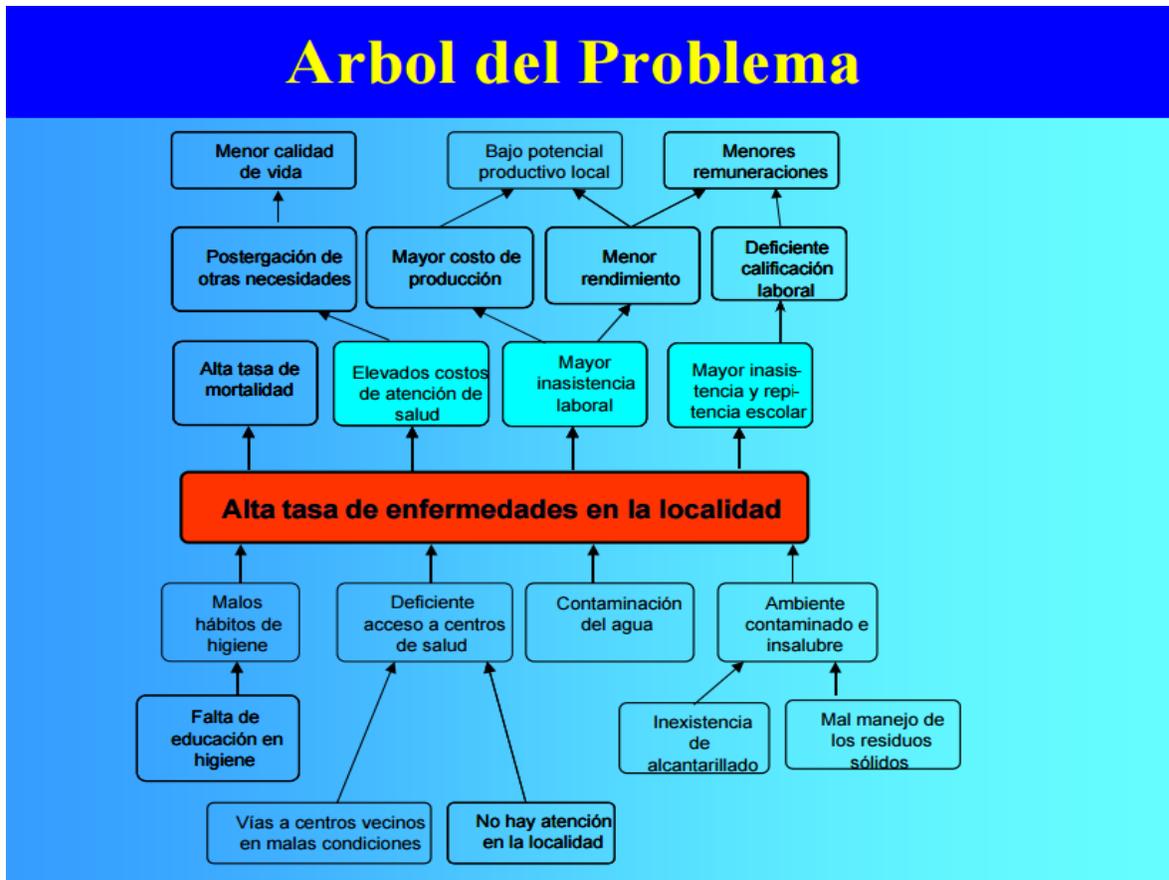
LINEAMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN PARA POLÍTICA PÚBLICA

El modelo de implementación da cuenta del andamiaje que soporta el desarrollo de las actividades necesarias para dar alcance a los objetivos planteados en la política pública, como primera instancia define el grupo poblacional beneficiario de la intervención o el ámbito territorial en el que se desarrollará la misma. De igual manera, es importante retomar el problema identificado, sus causas y efectos, así como su contraparte, que se traduce en la finalidad, objetivos y medios. Todo esto resumido en el árbol de problemas y el árbol de objetivos¹, así como la definición de actores involucrados.

¹ Ver “Lineamientos Enfoque De Marco Lógico Como Herramienta Para La Formulación De Políticas, Programas Y Proyectos De La Administración Pública”

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Ilustración 1 Ejemplo de árbol de problemas





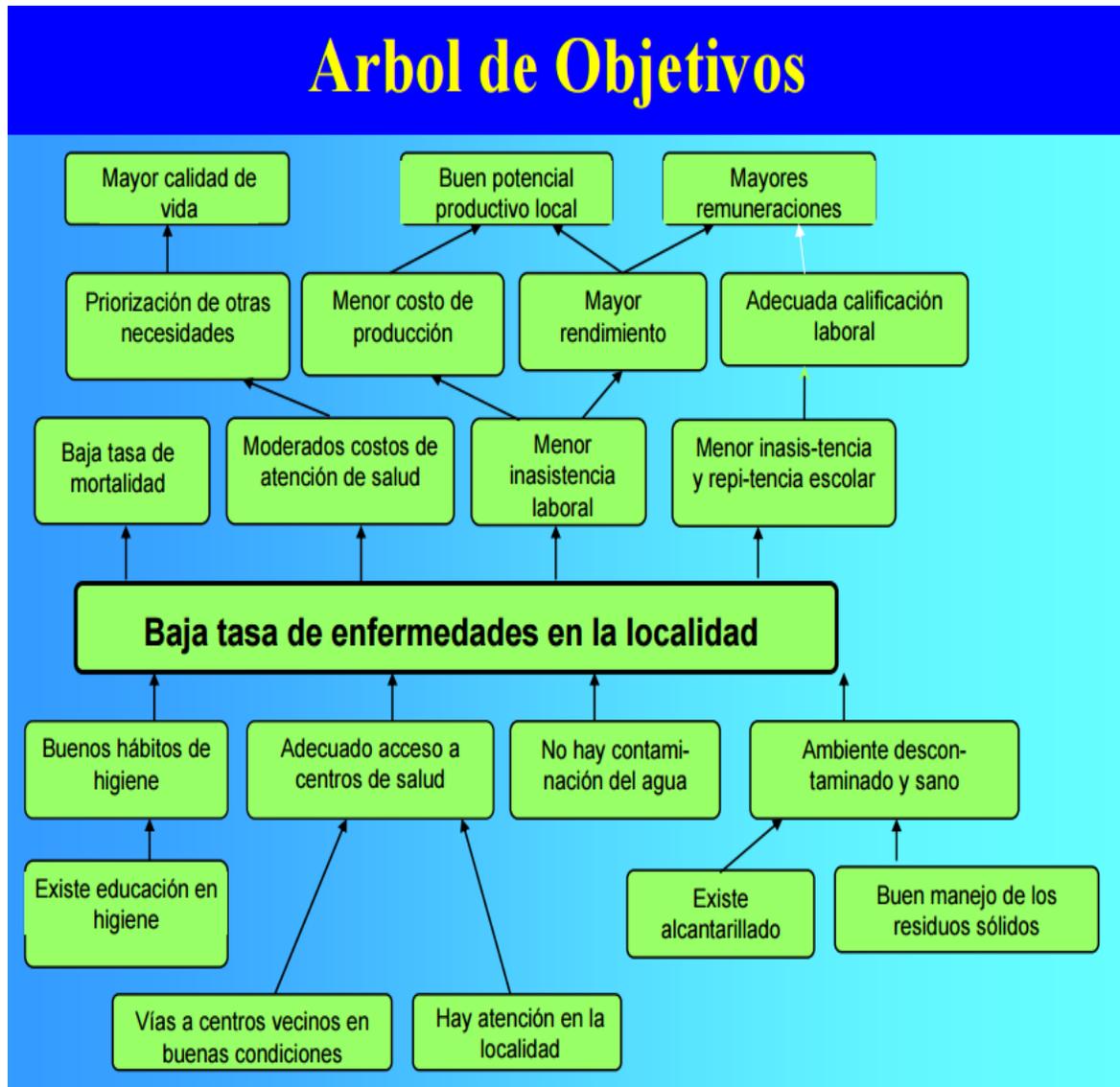
ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE SALUD

DESPACHO
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL
MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA
PÚBLICA
Código: SDS-PGE-LN-004 V.01

Elaborado por:
Angela Portela
Revisado por :
Mónica Ulloa Maz
Aprobado por:
Diego Villarraga Rojas



Ilustración 2 Ejemplo de árbol de objetivos



 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p style="text-align: center;">DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

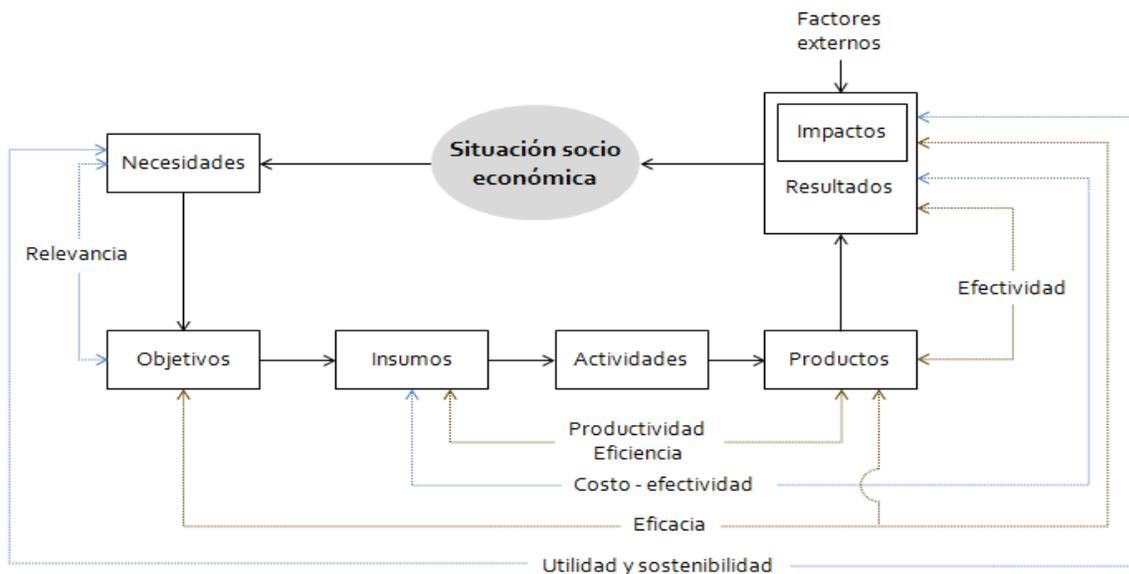
Cuadro 1 Instrumento base para mapeo de actores

Para hacer uso de la herramienta de identificación de actores, tenga en cuenta las siguientes aclaraciones:							
Actores sociales Identificados		Identificación de los grupos relevantes de actores afectados o con un interés en el problema.					
Tipo de actor		Qué tipo de persona y organismo es el actor - privado, público, mixto, población general					
Qué hacen (Función Principal)		Qué rol y funciones tiene a su cargo					
Cómo se relaciona con el problema		Cuáles son sus características principales relacionadas con la problemática dada					
Percepción del actor respecto al problema		Cómo percibe cada actor el problema, cuáles son desde su punto de vista las causas principales y los problemas asociados que determinan el problema					
Intereses del actor en el problema		Cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende en relación con el problema fundamental.					
Capacidad de incidir		Cuáles son los recursos de poder sean económicos, políticos, institucionales o de cualquier otra índole que poseen los actores para imponer o defender sus intereses o sus mandatos en relación con la problemática analizada.					
Información aportada		En una segunda parte, se recibirá información de cada uno de los actores invitados a participar.					
Actores Sociales Identificados	Tipo de Actor (Público, Privado, Mixto, Población General)	¿Qué hacen? (Función principal)	¿Cómo se relaciona con el problema?	Percepción del actor respecto al problema	Intereses del actor en el problema	Capacidad de Incidir	Información Aportada

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Este ejercicio permite establecer la cadena de valor de la política, por medio de la cual se advierte la forma en que el estado mejora los resultados para el público. Esta creación de valor “depende del uso legítimo de activos estatales para mejorar la calidad de vida individual y colectiva, a través de las capacidades operativas que permiten gestionar públicamente la entrega de resultados” (DNP, 2014). La siguiente ilustración muestra cómo esta configuración depende de la priorización de las necesidades identificadas y los objetivos establecidos a partir de las mismas, lo cual permitirá a posteriori diferentes tipos de evaluación que responderán a preguntas relacionadas no sólo con resultados e impactos, sino también con costos, beneficios, procesos, entre otros.

Ilustración 3 Modelo de creación de valor público y marco de desempeño



Fuente: DNP (2014) con base en Van Dooren, Bouckaert y Halligan (2010)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

ELABORACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un esquema lógico que explica la relación entre insumos, actividades, productos y resultados implicados en la generación de un bien o servicio e incluye la concepción o diseño del mismo, su transformación (o fases de producción), su entrega a los beneficiarios últimos y su eliminación final (si es el caso). En este proceso se puede involucrar una o varias instituciones, así como diferentes puntos geográficos. Se le llama cadena de valor porque a medida que el producto pasa a través de las fases de la cadena, cada una de ellas aumenta su valor.

Ilustración 4 Elementos de la cadena de valor

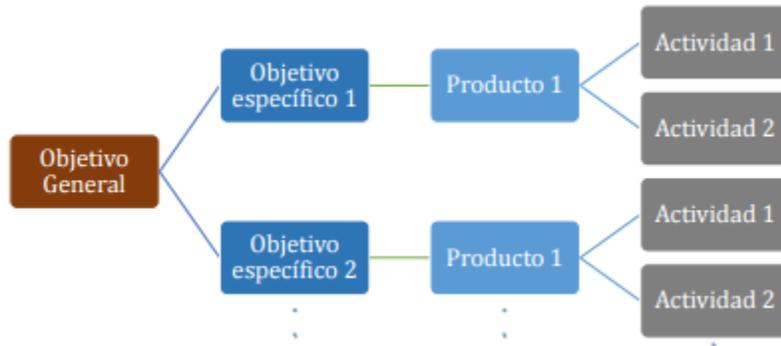


Fuente: DNP 2014

La formulación de la cadena de valor se deriva de la definición del objetivo general y los específicos, puesto que permite una visión materializada del alcance de tales objetivos, así como las actividades, insumos y recursos presupuestales involucrados en el mismo. Entonces es posible afirmar que la construcción de la cadena de valor de una política pública inicia por la identificación del objetivo general y al menos dos específicos, a los cuales se les debe delimitar los productos correspondientes que mostrarían su materialización, así como al menos dos actividades necesarias para conseguirlo.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Ilustración 5 Formulación de productos



Fuente: DNP, 2014

Un producto es el bien o servicio que se genera a partir de un proceso, debe suplir los objetivos específicos del mismo y dar cumplimiento al objetivo general. Por tanto se debe encontrar qué producto resulta de cada objetivo o qué permite alcanzarlo. Debe haber al menos un producto por cada objetivo alcanzado y no puede haber productos que no estén vinculados a objetivos. Es necesario verificar que cada objetivo esté precedido por un conjunto de actividades secuenciales que constituyan su proceso productivo y que generen valor público. El producto debe ser medible, por tanto debe asociarse a una unidad de medida pertinente como kilómetros, número, entre otros, además debe estar ligado a una meta.

Cuadro 2 Ejemplo de productos

Objetivos específicos	Productos
Implementar una Red Nacional de Estaciones Geodésicas Espaciales GNSS	Estaciones Geodésicas Espaciales GNSS. Unidad de medida: número
Definir las herramientas de consolidación y análisis de la información de los niños y las niñas menores de cinco años que reciben el servicio de educación inicial	Sistema de registro y monitoreo niño a niño. Unidad de medida: número Módulos para la gestión de calidad en el Sistema de Información de Primera Infancia

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Objetivos específicos	Productos
	SIPI. Unidad de medida: número

Fuente: DNP, 2014

La cantidad de productos debe ser la estrictamente necesaria para lograr el objetivo específico en cuestión.

Es necesario identificar si el producto es un bien o un servicio. Un bien es un objeto tangible, almacenable o transportable mientras que un servicio equivale a una prestación intangible que se produce y consume al mismo tiempo.

En cuanto a las actividades, éstas son las acciones que contribuyen a la transformación de los insumos en productos. Se deben enlistar las principales actividades necesarias para la obtención de cada producto de la política y verificar que éstas describan específicamente la acción que agrega valor al mismo. Debe haber al menos dos actividades asociadas a cada producto.

Cuadro 3 Ejemplo de actividades

Producto	Posibles Actividades
Programa para el desarrollo y práctica de la actividad física	<p>Diagnosticar² el estado actual de prácticas de la actividad física en la Fuerza Pública</p> <p>Difundir el programa a la Fuerza Pública</p> <p>Especializar el recurso humano en temas de actividad física y áreas vinculantes</p> <p>Intervenir la población con programas saludables</p> <p>Realizar el seguimiento al programa</p>

Fuente: DNP, 2014

² Las actividades deben redactarse en forma de verbos infinitivos, es decir terminados en ar, er, ir.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Una misma actividad puede contribuir a diferentes productos de una misma política, por lo que debe registrarse cada vez que sea pertinente.

Finalmente para completar la cadena de valor público (de productos y resultados), es preciso incluir los resultados e impactos esperados a partir del consumo de los productos generados.



Fuente: DNP, 2014

El desarrollo de la cadena de valor se basa en cinco aspectos fundamentales a tener en cuenta:

- **Eficiencia del sistema:** consiste en la cooperación y coordinación de las actividades entre los actores que integran la cadena de valor, a fin de lograr reducir los costos y responder rápidamente a las necesidades existentes. Es decir que los elementos a observar bajo esta perspectiva son: **comunicación y cooperación, costos de producción, productividad, servicios integrados, infraestructura, fiabilidad y flexibilidad, flujo de información y conocimientos, plazo de entrega, etc.**
- **Calidad del producto:** Los productos deben adaptarse a los cambios y requisitos del entorno y las condiciones de la demanda, de modo que el producto final sea recibido a satisfacción por el consumidor. Los elementos

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

a observar son: **requisitos del mercado y condiciones de la demanda, normativas y leyes, agregación de valor, mecanismos de control de calidad, servicios (al consumidor), trazabilidad**, etc.

- Diferenciación del producto: La innovación y el aprendizaje deben caracterizar el trazo de la cadena de valor para asegurar su permanencia. Los elementos a observar son: **percepción de los beneficiarios, ventaja competitiva, investigación y desarrollo (innovación), competencias y capacidad, acceso a la información (del entorno), tecnología**, etc.
- Normas sociales y medioambientales: garantizar el respeto de las normas y monitorear los productos y servicios de la totalidad de la cadena hasta su origen (trazabilidad), a partir de estas. Los elementos a observar son: **normativas y leyes, políticas gubernamentales**.

Es posible que en este ejercicio se reseñen “planes, programas y/o proyectos ya existentes que por su contenido y enfoque, deberían integrarse a la política en proceso y que aportarían insumos para el logro de su objetivo. De ser así, deberá desarrollarse un proceso de *armonización* que facilite esa integración y promueva no solo la coherencia en la gestión pública distrital sino además la racionalización de esfuerzos y recursos y la evaluación óptima de la política distrital”.³

Del mismo modo, puede ser necesario gestionar la elaboración y sanción de nueva normativa alrededor del tema enfocado, para facilitar, promover o reglamentar la intervención a desarrollar en términos de competencias, regulación, restricción, infraestructura pública, alianzas público-privadas, etc.

³ Tomado de “Guía para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas públicas distritales” (Inédita) de la Secretaría Distrital de Planeación.

”

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

- **Entorno propicio:** el desarrollo de la cadena de valor tiene lugar en un contexto social, económico, político, cultural e institucional que influye en el logro de los objetivos. Se pueden observar elementos como **reglas informales, asociaciones, organizaciones y gremios que tienen intereses en el tema, cultura, evolución demográfica, contexto geográfico (clima, recursos, etc), servicios básicos, infraestructuras, seguridad**, etc.

Dentro de la cadena de valor es importante identificar qué actor hace cada actividad, y así mismo se debe determinar esta relación para las funciones de apoyo, que son aquellas que garantizan que tales actividades se hagan correctamente:

- **Coordinación:** los mecanismos de coordinación de acciones están a cargo de una organización, entidad, etc., que asegure el logro de los objetivos comunes y así mismo de los intereses de cada actor participante del proceso. Antes de iniciar con la ejecución de lo formulado es preciso identificar y activar los escenarios de coordinación en el Distrito para articular y concertar la puesta en marcha de la política, considerando los actores directamente involucrados en la realización de acciones o actividades identificadas previamente y de acuerdo al mapeo de actores (p.e. definir qué entidad hace las veces de secretaría técnica y el espacio distrital en el que se tomarán las decisiones y se harán los seguimientos)
- **Información:** es importante establecer qué instituciones, mecanismos y herramientas garantizan la disposición permanente de información y conocimientos actualizados en relación con el objeto de la política (p.e. sistemas de información que permiten obtener evidencia del avance de la política y las estrategias para su seguimiento y monitoreo).
- **Investigación y desarrollo:** con qué mecanismos y actores se provee la innovación continua de la cadena de valor.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

- **Infraestructura:** física y tecnológica para el cumplimiento de las actividades de la cadena de valor.
- **Competencias y capacidades:** instituciones o actores que provean la mano de obra cualificada para el proceso de valor. Es imperativo desarrollar una labor de relaciones públicas para asegurar la participación de los actores que pueden aportar significativamente a la política de acuerdo a su capacidad y competencia, y neutralizar o convertir en aliados a aquellos que pueden estar en contra de la intervención; esto fortalecerá los vínculos con los distintos grupos de interés y facilitará la gestión y provisión de recursos necesarios, tanto como el empoderamiento en acciones estratégicas específicas.

En aras del seguimiento y la evaluación no basta con reconocer el encargado de estos roles, sino que también se debe definir si se está haciendo bien.

Esta identificación de actores se conoce como “cadena de entrega” y es una herramienta que permite que al identificar quiénes son los principales actores que intervienen en el desarrollo de la política, se defina su contribución y nivel de efectividad en la entrega del resultado, y de esta forma reconocer los cuellos de botella al interior de la misma, para así recoger los insumos necesarios para la formulación de un plan de mejora conducente al perfeccionamiento de la entrega del producto, a través del cual se pueda direccionar de manera efectiva el sistema de entrega.⁴

SEGUIMIENTO

La estrategia y mecanismos para el seguimiento de la política pública deben establecerse en la etapa de formulación y hacen parte del modelo de implementación de la misma. Éste evidencia la gestión a partir del análisis de indicadores que permiten conocer, entre otros, el tiempo y recursos invertidos en el proceso a fin de encontrar y solucionar cuellos de botella surgidos en el camino, que impiden el logro de los objetivos planteados.

⁴ Concepto tomado de presentación de Marco conceptual cadena de valor e innovaciones. DNP

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

Esta tarea se desenvuelve al sopesar los recursos utilizados, el cumplimiento de las metas intermedias, el presupuesto previsto, las estrategias programadas y los plazos de tiempo instituidos.

Lo anterior implica “que todo sistema de seguimiento debe tener recursos asignados para su funcionamiento, ya sean presupuestales o humanos, para garantizar su efectividad y permanente funcionamiento con las herramientas necesarias definidas por los formuladores de política; y en segundo lugar, todo sistema de seguimiento debe monitorear y tener como alcance todo lo diseñado desde la formulación de la política, las variables, los indicadores, las metas y demás aspectos que hayan sido formulados, y dicho seguimiento debe hacerse de acuerdo al enfoque orientador de la política pública, sea diferencial, de derechos, territorial, etc.”⁵

La Secretaría Distrital de Planeación establece los siguientes pasos para el seguimiento⁶:

1. “Diseño del Plan de Monitoreo:

El monitoreo consiste en ir supervisando y evaluando el grado de éxito o fracaso en la ejecución de la política pública a partir de proyectos y/o programas (actividades programadas y de gestión) respecto al logro de los objetivos. El objetivo principal se enfoca en identificar las falencias a tiempo con el fin de realizar las modificaciones pertinentes si es el caso y cumplir con las metas definidas basadas en los objetivos.

El monitoreo involucra aspectos internos de la implementación de la política en términos de eficacia, eficiencia y focalización, de tal manera que se evidencien de manera oportuna desaciertos en el diseño (metas mal planteadas, actividades desenfocadas o con problemas en su organización, falta de coherencia entre las

⁵ “Guía para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas públicas distritales” (Inédita) de la Secretaría Distrital de Planeación.

⁶ *Ibid*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

actividades, las metas y su organización), errores en la implementación (incumplimiento de las metas y actividades que a su vez retrasan el cumplimiento de la política en general) y factores no contemplados que tienen injerencia en la implementación de la política.

Es primordial que las actividades de monitoreo se establezcan antes de la implementación de la política (en la fase de formulación), desde esta etapa se debe tener en cuenta un escenario de priorización de metas, en cada uno de los planes de desarrollo en los que se ejecutará la política, ya que por ser de largo plazo, las políticas públicas se ejecutan en más de un periodo de gobierno. Por esto, desde la formulación de la política se debe identificar las metas de corto plazo (en el periodo de gobierno en el que se formula), en el mediano plazo (al finalizar el periodo de gobierno cuatro años) y largo plazo (al final de la ejecución de la política).

De un adecuado y riguroso monitoreo depende un excelente seguimiento y por lo tanto una muy buena evaluación de la política.

Un Plan de Monitoreo debe cumplir con las siguientes características:

- Identificar los destinatarios de la información.
- Establecer los indicadores necesarios.
- Identificar los instrumentos a utilizar.
- Establecer los responsables.
- Establecer la periodicidad de la información.
- Determinar el tipo de información a utilizar.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

2. Recolección, procesamiento y supervisión de la información

Este repaso determinar cómo se hará la recolección de la información y qué tipo de datos se va a requerir, cualitativos, cuantitativos o mixtos; cómo se va a procesar y supervisar esta información de forma que los datos obtenidos y su fuente tengan garantía acerca de su calidad.

3. Análisis de la Información

- Determinar las técnicas a utilizar. Para datos cuantitativos: Pueden ser modelos univariados como medidas de tendencia central y de posición; para datos cualitativos mediante técnicas de análisis de discurso y de contenido.
- Establecer el tipo de análisis a realizar.
- Análisis preliminar. Para datos cuantitativos: Tablas de frecuencia, estadísticos, elementos que permitan un examen preliminar de datos; para datos cualitativos: Corresponde a un pre-análisis de la información.

4. Elaboración de informes

Los informes derivados pueden ser de diferentes tipos:

- Descriptivos Transversales: Presentan un punto de referencia temporal.
- Comparativos Longitudinales: Presentan más de un punto de referencia temporal, evidencian la evolución de la política.
- Explicativos /Predictivos: Evidencian las relaciones causa- efecto, que pueden ser transversales y longitudinales.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

EVALUACIÓN

La evaluación consiste en una investigación que busca mejorar la eficiencia del gasto público, la calidad de la gestión y el control social sobre la efectividad de la acción del Estado, a través de la toma de decisiones. Al igual que el seguimiento, en la etapa de formulación debe definirse la o las evaluaciones (tipo y número) a las que se someterá la política, los períodos de aplicación, insumos, actores responsables, recursos (humanos, financieros y físicos) y preguntas a resolver; todo lo cual debe incorporarse al modelo de implementación.

Es una actividad permanente que no se restringe al final de la intervención y que determina el valor de una política, facilitando los criterios fundamentales para decidir si se continúa con la implementación de la política evaluada o para hacer cambios en pos de alcanzar los resultados deseados.

Existen diferentes tipos de evaluación, dependiendo de la consideración del tiempo, el alcance y los actores a involucrar, tal como lo muestra el cuadro 4.

Cuadro 4 Tipos de evaluación

PERSPECTIVA	TIPO	CARACTERÍSTICAS
Tiempo	Ex ante	Análisis antes de implementación de programa para determinar efectos que provocaría.
	Ex post	Se realiza una vez se ha dado la intervención <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica: Es permanente, sirve de mecanismo de ajuste al programa controlado su desarrollo; • Intermedia: Análisis después de cierto nivel de avance del programa; • Final: Análisis después del fin de la ejecución del programa
Alcance	Seguimiento	Provee información sobre el progreso de un programa para comparar los avances logrados

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

PERSPECTIVA	TIPO	CARACTERÍSTICAS
		frente a las metas
	Operaciones Gestión	Evalúa la dinámica interna de los organismos de ejecución y los vínculos que existen entre sus componentes
	Institucional	Mide la capacidad institucional que tiene un programa para cumplir con sus objetivos
	Ejecutiva	Hace un análisis rápido de la articulación y consistencia entre insumos, procesos, productos y resultados esperados
	Productos y Resultados	Determina qué productos se entregaron y qué resultados se generaron frente a los insumos invertidos
	Impacto	Determinar el impacto asociado exclusivamente a la intervención de un programa
Alcance	Costo beneficio	Compara todos los costos y beneficios de un programa asignado un valor monetario, permite comparaciones para gastar en diferentes sectores
Actores	Autoevaluación	Los actores de un programa o proyecto evalúan su propio trabajo, herramienta de gestión
	Externa	Experto ajenos al proyecto examinan aspectos del programa, herramienta del control

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

PERSPECTIVA	TIPO	CARACTERÍSTICAS
	Participativa	Valora la percepción como insumo para identificar el resultado

Algunos métodos para el análisis de información en el marco de la evaluación son:

Cuantitativos:

- Triangulación: Se utiliza cuando se recurre a tres o más perspectivas estadísticas cuantitativas o cualitativas.
- Comparación de medias: Utiliza los datos en un sólo momento del tiempo para dos grupos muestrales (tratamiento y de control). Calcula el impacto de la política como la diferencia entre el valor medio de la variable resultado en ambos grupos. Supone que el grupo de control refleja la situación que habría tenido el de tratamiento si no hubiese participado.
- Pareo, emparejamiento o correspondencia (Matching): Busca calcular una **probabilidad de similitud** de las características observables de los individuos en cada grupo y con base en ésta se seleccionan dos subgrupos de tratamiento y control, que según dicha probabilidad resultan ser los más parecidos entre sí. Al conjunto total de observaciones aptas de ser comparadas, según su probabilidad de similitud, se le denomina el **rango común** y es con éste que se realiza el análisis. La correspondencia puede hacerse en los diferentes niveles en los que se efectúa una evaluación de impacto.
- Regresión discontinua (Regression discontinuity): los impactos se obtienen al estimar el efecto de una política por debajo de un puntaje específico de una variable de la intervención que se comporta como un **umbral** o pauta para la asignación de la política. La idea es comparar a la población que se sitúan justo encima del umbral y que, por ende, no pueden incluirse en la intervención (grupo de control) con las que se encuentran justo abajo del umbral y sí pueden ser participes (grupo de tratamiento).
- Método de la doble diferencia (differences in differences): Este método utiliza los datos en dos momentos del tiempo para los dos grupos muestrales (tratamiento y control). La primera diferencia es la comparación

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

entre el grupo de tratamiento y el de control antes de la intervención. La segunda diferencia es la comparación entre el grupo de tratamiento y de control después de la intervención. El impacto es la diferencia entre la primera y la segunda diferencias. Esta técnica puede ser aplicada tanto a datos **transversales** como a datos **panel**.

Cualitativos

- **Evaluaciones Participativas Rápidas (EPR):** son una serie de métodos con participación de los beneficiarios quienes proporcionan información sobre su situación, los problemas de la colectividad y los cambios que se producen con el tiempo.
- **Grupos focales:** son un conjunto de personas que documentan informalmente un tema específico relacionado con el programa que se está evaluando. Cada grupo tiene un moderador quien lleva un guión de los temas a desarrollar, pero no existen preguntas de respuesta cerrada como en el caso de los cuestionarios. Los participantes expresan sus puntos de vista y el moderador puede explorar las razones y la intuición detrás de estos.
- **Entrevistas en profundidad:** permiten obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas, instituciones o grupos.
- **Estudios de caso:** es un método de análisis de una situación compleja. Se basa en el entendimiento de ésta (tomada como un conjunto y dentro de su contexto), el cual se obtiene a través de su descripción y análisis.
- **Paneles de expertos:** es una revisión por pares, o por un grupo de referencia, compuesto de expertos externos para proporcionar insumos en temas técnicos o de otra índole cubiertos por la evaluación

FINANCIACIÓN

El modelo de implementación debe contener un capítulo en el que se especifique cómo se va a financiar la política pública: de dónde se obtendrán los recursos, quienes son los responsables de apropiar los mismos y, si es posible, un aproximado de lo que podría costar la política, aunque esto último se aterrizará

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA LA ELBORACIÓN DEL MODELO DE IMPLMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA Código: SDS-PGE-LN-004 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Revisado por : Mónica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---

con la construcción del plan de acción, el cual permitirá hacer un costeo más exacto de la misma.

Después de haber establecido el modelo de implementación, se construye la estructura programática, conocida como Plan de Acción, que presenta de manera específica y ordenada los objetivos, estrategias, proyectos y recursos que componen la propuesta, con una relación lógica, clara e identificable, entre el diagnóstico, la finalidad, los objetivos, las estrategias y las acciones.