

GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DISTRITALES



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN



Carlos Fernando Galán.
Alcalde Mayor de Bogotá.

Úrsula Ablanque Mejía.
Secretaria de Planeación.

Carlos Alberto Castañeda Castrillón.
**Subsecretario de Políticas Públicas
y Planeación Social y Económica.**

Construcción del documento
Dirección de Formulación y Seguimiento
de Políticas Públicas

Diagramación y fotografía
Oficina Asesora de Comunicaciones

Contenido

02
PÁGINA

1. Introducción

04
PÁGINA

2. Aspectos conceptuales sobre seguimiento de políticas públicas

2.1. Políticas públicas, planes, programas y proyectos (las 4P)	PG. 05
2.2. Generación de valor público. La cadena de valor	PG. 06
2.3. Seguimiento	PG. 08
2.3.1. Los indicadores en el seguimiento	PG. 09
2.3.2. Tipos de indicadores	PG. 10
2.3.3. Líneas de base y metas	PG. 12
2.3.4. Tipos de anualización	PG. 12
2.4. Enfoques en el seguimiento	PG. 14
2.4.1. Enfoque de género	PG. 14
2.4.2. Enfoque poblacional-diferencial	PG. 14
2.4.3. Enfoque territorial	PG. 14
2.4.4. Enfoque ambiental	PG. 15
2.4.5. Enfoque de cultura ciudadana	PG. 15

16
PÁGINA

3. Seguimiento en el ecosistema Distrital de Políticas Públicas

3.1. Actores en el seguimiento	PG. 17
3.2. Rutina de seguimiento	PG. 19
3.3. Lineamientos generales para los reportes de seguimiento	PG. 21
3.3.1. Seguimiento cuantitativo	PG. 22
3.3.2. Medición de los avances de los indicadores	PG. 25
3.3.3. Trayectoria ideal y brecha de implementación	PG. 28
3.3.4. Avance acumulado de la política pública	PG. 30
3.3.5. Seguimiento cualitativo	PG. 31
3.4. Seguimiento financiero	PG. 37

38
PÁGINA

4. Uso de la información de seguimiento

4.1. Informes de seguimiento de políticas públicas distritales	PG. 39
4.2. Seguimiento a políticas públicas e instancias de coordinación	PG. 41

44
PÁGINA

Bibliografía

01

Introducción



01

Introducción

La Secretaría Distrital de Planeación (SDP) presenta una nueva versión de la *Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas Distritales* con el fin de brindar herramientas y orientaciones prácticas y útiles en el proceso de apropiación de las actividades de esta fase del ciclo de políticas públicas. La comprensión de que las entidades distritales y los sectores administrativos actúan dentro de un marco institucional orientado hacia resultados concede un valor primordial a la información de calidad, permite asertividad y precisión en el control, la calidad y la gestión de insumos para la toma de decisiones.

Asimismo, la apropiación integral de las rutinas y actividades propias del seguimiento de la Administración Distrital es clave para entender cómo progresa en el tiempo una intervención pública respecto a los objetivos y metas propuestos en el Plan de Acción, dado que es un proceso continuo y sistemático.

En este sentido, las orientaciones generales contenidas en este documento tienen como base esta concepción sistémica del flujo de información que conlleva el seguimiento, que para funcionar requiere el fortalecimiento continuo de una red institucional de colaboración compuesta por entidades distritales y sus dependencias, con el objetivo de incidir en el logro efectivo de resultados, en el reconocimiento de buenas prácticas en la gestión pública y la mejora continua en la entrega de bienes y servicios para la ciudadanía.

Esta guía se articula con las directrices definidas en la nueva versión de la *Guía para formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital*, adoptada mediante Resolución Distrital 159 de 2024 de la SDP, así como los Decretos Distritales 668 de 2017

y 084 de 2022, mediante los cuales se reglamenta el marco de acción del Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C.), a partir del cual se gestiona el ciclo de políticas públicas distritales, garantizando la unidad de criterio y la coordinación de sus fases con las distintas entidades distritales y sectores administrativos.

Por otra parte, la incorporación de los enfoques de derechos humanos, género, poblacional-diferencial, territorial, ambiental y de cultura ciudadana en los procesos de formulación de política pública, implica su integración en la fase de implementación y seguimiento, con el propósito de identificar avances, fortalezas y debilidades en la ejecución de intervenciones integrales y específicas, así como realizar recomendaciones que orienten estrategias en planes de acción a resultados que efectivamente respondan a las necesidades de grupos poblacionales y sectores sociales acorde a sus particularidades.

La presente guía está compuesta por cuatro secciones: inicialmente se presenta el marco conceptual que explica la lógica del seguimiento a políticas públicas que se adopta en el CONPES D.C., introduciendo al lector en los aspectos más relevantes para su comprensión. El segundo capítulo aborda los niveles y las condiciones para el funcionamiento y la operatividad del sistema de seguimiento de las políticas públicas del Ecosistema Distrital. Posteriormente, en la tercera sección se desarrollan los lineamientos generales para el registro, procesamiento y análisis de la información de seguimiento.

Finalmente, se establecen consideraciones generales sobre la presentación y el uso de la información de seguimiento institucional y sus alcances para los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas a la ciudadanía.

Con esta perspectiva, esta guía es un aporte en el desarrollo y fortalecimiento del proceso de seguimiento como herramienta para la toma de decisiones en la Administración Distrital. Del seguimiento se obtiene información de la implementación de una intervención pública tomando como referencia los objetivos y metas propuestos en los planes de acción de políticas públicas, en un proceso continuo y sistemático.

02

Aspectos conceptuales sobre seguimiento de políticas públicas



02

Aspectos conceptuales sobre seguimiento de políticas públicas

En el ciclo de las políticas públicas, las actividades de la fase de seguimiento, conjuntamente con las evaluaciones que sobre las intervenciones públicas se realicen, representan la fuente principal de información para el ajuste de una política pública, para definir su continuidad o terminación. Así mismo, el seguimiento es una herramienta de gestión pública que le permite a la Administración Distrital orientar su accionar hacia resultados, identificando avances, fortalezas, debilidades y logros alcanzados con la implementación de políticas públicas. Para entender el alcance de la fase de seguimiento, se proponen los siguientes elementos como los más importantes para su comprensión.

2.1. Políticas públicas, planes, programas y proyectos (las 4P)

En la *Guía para la formulación e implementación de Políticas Públicas del Distrito (SDP, 2024)*, se define la política pública como un conjunto de objetivos colectivos, respuestas y acciones institucionales, que buscan resolver de fondo una problemática pública determinada. La política pública se concentra en una visión de largo plazo y se materializa a través de planes, programas y proyectos. No obstan-

te, es mucho más que la suma de las 4P, ya que reúne en su conjunto los objetivos, acciones y decisiones propuestas y ejecutadas por la Administración Distrital en virtud de las demandas y necesidades que se identifican como problemas públicos o potencialidades objeto de intervención, lo que convierte la política pública en un marco estratégico que sobrepasa los distintos periodos de gobierno.

Por su parte, los *planes* son instrumentos con alcance de mediano y corto plazo, mediante los cuales se definen lineamientos, programas, proyectos y recursos necesarios para el desarrollo de acciones e intervenciones orientadas al desarrollo de la gestión pública. El ejemplo más recurrente es el Plan de Desarrollo Distrital (PDD), ejecutado durante cuatro años como hoja de ruta de la inversión distrital en un periodo de gobierno específico.

En términos generales, los *programas* son intervenciones directas que buscan generar cambios sobre una realidad social específica identificada. Así mismo, los programas pueden estar compuestos por uno o varios proyectos. Los programas y proyectos cuentan con una población objetivo definida, un ámbito territorial específico y tiempos de ejecución generalmente articulados con los

instrumentos de planeación de mediano y corto plazo, como son el Plan de Desarrollo Distrital (PDD), los planes territoriales y los Planes Operativos Anuales (POA). No obstante, la dimensión y alcance de la intervención diseñada puede llevar a que el desarrollo de estos se realice en un horizonte temporal de largo plazo.

Finalmente, los *proyectos* son instrumentos de planeación de corto plazo que buscan transformar problemas o necesidades mediante la intervención directa. Representan la unidad mínima a la que se asignan recursos. A escala distrital, los proyectos de inversión integran el PDD como medio principal para crear, ampliar, mejorar, mantener o recuperar la capacidad de producción y/o provisión de bienes o servicios por el Distrito.

Para una gestión pública efectiva, es deseable que las políticas, planes, programas y proyectos estén articulados, de manera que a cada uno de estos instrumentos de intervención pública se les puedan aplicar actividades de seguimiento y evaluación, individualmente o en conjunto. Por este motivo, uno de los factores conceptuales clave es la identificación del objeto al que se le realiza el seguimiento. La presente guía pretende entregar los lineamientos para el *seguimiento a las políticas públicas* y, en esta medida, es importante que los hacedores de política centren su atención en los planes de acción de las políticas públicas como eje articulador de planes, programas y proyectos, y que la información de seguimiento sea consistente entre todos los instrumentos.

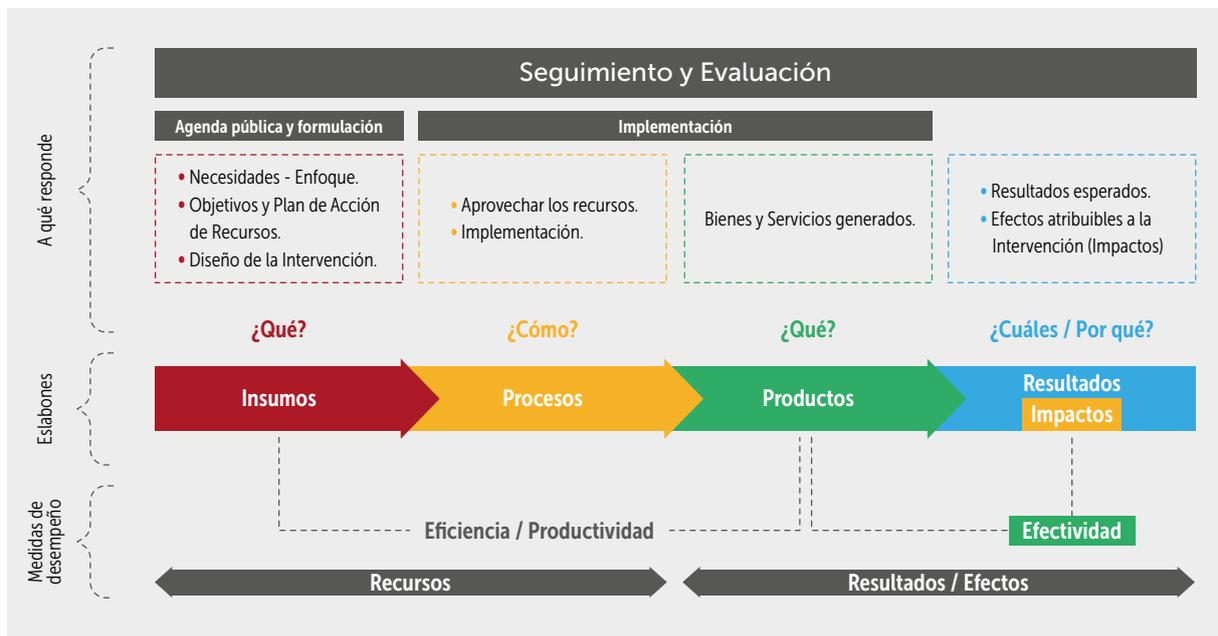
2.2. Generación de valor público. La cadena de valor

La formulación e implementación de políticas públicas para mejorar la realidad social de la población es un ideal enmarcado en el concepto de generación de valor público adoptado por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), desde el cual se entiende que el Estado, en este caso, la Administración Distrital, está en la capacidad de producir bienes y servicios, que son entregados a la población con el fin de satisfacer necesidades sociales que difícilmente podrían ser cubiertas sin la intervención estatal. En este sentido, el proceso de generación de valor público, como fin de la gestión pública, se logra a partir de la creación y sostenimiento de cadenas de valor.

La cadena de valor es un modelo que describe de manera sencilla el proceso de producción de valor público, mediante la relación secuencial y lógica entre insumos, recursos, actividades, productos, resultados e impactos. A lo largo del proceso de transformación de recursos e insumos por medio de actividades de gestión y procesos, se va añadiendo valor hasta lograr la provisión de un producto esperado, el cual debería generar transformaciones en las condiciones de vida de la población, tanto en el corto como en el largo plazo.

La aplicación del modelo de cadena de valor permite a las personas responsables de la formulación e implementación de las políticas orientar aspectos clave en la producción de bienes y servicios públicos. Además, es un instrumento de apoyo para el seguimiento y evaluación de la intervención planteada, en términos del desempeño de la misma.

Figura 1. Cadena de valor de una política pública



Fuente: SDP con base en DNP (2014) e ILPES/CEPAL (2011).

En la **figura 1** se muestra una representación de la cadena de valor básica de las políticas públicas, las preguntas a las que podría responder cada eslabón de la cadena y la descripción de algunas medidas de desempeño que pueden integrar el seguimiento o la evaluación de una política. De manera general, la formulación de una intervención pública en el Distrito obedece a la identificación de necesidades en la población, cuya demanda se incorpora en la agenda pública por la iniciativa de un actor social, una entidad pública, por territorialización de una política del nivel nacional, por iniciativa del Concejo Distrital, etc.

Pero, ¿cómo se produce valor público? Mediante los procesos, entendidos como el conjunto de actividades aplicadas en la fase de implementación de la política, plan, programa o proyecto, la Administración Distrital gestiona el aprovechamiento de los recursos e insumos disponibles, combinándolos

de la manera más eficiente para dar paso a su transformación en productos, entendidos como bienes y servicios que espera proveer a la ciudadanía.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el desarrollo de la cadena de valor se debe identificar qué productos se requieren, y cuáles son finalmente entregados a la ciudadanía. Esto implica considerar que algunos de estos productos deben estar específicamente dirigidos a solucionar problemáticas que afectan de manera diferencial a determinados grupos sociales, debido a situaciones de exclusión, discriminación histórica y vulneración de derechos.

Al respecto, en las fases preparatoria, diagnóstico y formulación del ciclo de política pública, la Administración Distrital identifica las necesidades por sectores y grupos poblacionales, territorios y factores ambientales, mediante la aplicación de análisis por enfo-

ques de Política Pública. Posteriormente, se realiza una priorización de lo que se espera transformar o afectar, definiendo los objetivos de la intervención y las acciones que se deben realizar, en busca de la generación de valor público por medio de la entrega de bienes y servicios.

Si bien en las etapas de formulación se plantea la generación de bienes o servicios con determinadas características, no siempre el resultado del proceso de transformación es el esperado o se cumple de acuerdo con lo planteado. Por esta razón, las actividades realizadas en la fase de seguimiento pueden proporcionar información relevante para la retroalimentación o ajuste de la política, plan, programa o proyecto. En particular, para estos eslabones de la cadena de valor, la información que proporciona el seguimiento está generalmente centrada en medidas de eficiencia y productividad, que, en un marco de escasez de recursos, propenden por el aprovechamiento eficiente de insumos y recursos acompañado de una minimización del gasto público.

Finalmente, una vez entregados los bienes o servicios, el gestor de la intervención debe conocer cuáles han sido los resultados y los impactos. Los *resultados* son entendidos como los efectos, esperados o no, de la intervención pública, una vez se han asimilado los productos. Por su parte, los *impactos* serán los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública.

2.3. Seguimiento

El seguimiento de políticas públicas puede entenderse como la función continua de recolectar y analizar sistemáticamente infor-

mación sobre indicadores que permiten a las entidades públicas observar el progreso y el cumplimiento de los logros y objetivos, así como el uso de los recursos asignados para llevar a cabo una intervención (Görgens-Albino & Kusek, 2009). El seguimiento se realiza durante la implementación de una política, programa o proyecto y se constituye en un insumo fundamental para la gestión pública. El seguimiento provee información sobre el progreso en la ejecución de las distintas formas de intervención, al comparar los avances logrados frente a las metas propuestas, en términos de los eslabones definidos en su cadena de valor.

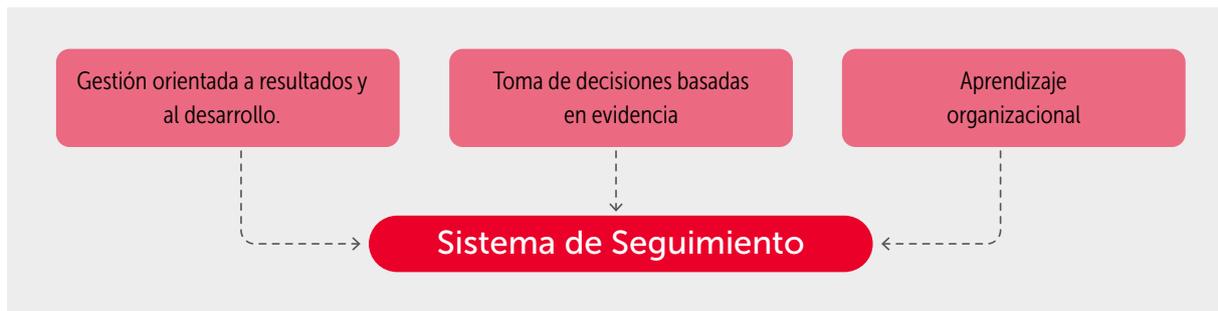
En ese orden de ideas, como las intervenciones públicas responden a las diferentes problemáticas o necesidades sociales, y buscan mejorar las condiciones de vida de las personas, resulta necesario contar con información pertinente que sirva para monitorear y retroalimentar periódicamente a los responsables de las intervenciones, con el fin último de garantizar mejores políticas que aporten a la solución de las problemáticas. El seguimiento, también denominado monitoreo, permite generar información que aporte a la gestión del conocimiento para hacer, para actuar y para ajustar, y de esta forma lograr el resultado deseado.

Por otra parte, el seguimiento se debe entender como un sistema, una arquitectura organizacional integrada y dispuesta para las entidades públicas con el objeto de medir el progreso de sus intervenciones, en atención a las necesidades y demandas ciudadanas en el marco del desarrollo y la implementación de las políticas públicas. Estas mediciones parten de contar con procesos continuos y sistemáticos basados en el uso de indicadores (DNP, 2014).

En la actualidad, para la Administración Distrital es una obligación legal y una responsabilidad institucional desplegar rutinas y actividades de seguimiento, teniendo en cuenta su importancia en términos de gober-

nanza, transparencia, rendición de cuentas y mejoramiento continuo de la gestión pública. Por ello, el seguimiento a políticas públicas se desarrolla siguiendo los criterios que se muestran en la **figura 2**.

Figura 2. Conceptos orientadores para el seguimiento de políticas públicas



Fuente: SDP (2018).

- **Gestión orientada a resultados y al desarrollo:** Es una estrategia que orienta la acción de los actores públicos para generar el mayor valor público posible. La introducción de sistemas de seguimiento y evaluación basados en resultados lleva a los tomadores de decisión a analizar el cumplimiento de las metas y su avance en el transcurso del tiempo. Asimismo, esta concepción de la gestión pública se relaciona con los compromisos establecidos frente a la Agenda 2030 y las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **Aprendizaje organizacional:** El ejercicio de implementación y seguimiento es una actividad que agrega valor al recoger la experiencia adquirida por las instituciones, a través de su recurso humano y por medio de procesos de gestión del conocimiento. El aprendizaje implica la mejora de las prácticas, lo cual puede referirse al consumo de recursos e insumos, a las metodologías y tecnologías utilizadas, a la temporalidad y

oportunidad en la generación de los productos, a la reorientación de los objetivos o incluso a la cancelación de una práctica determinada cuando existen suficientes pruebas de su inconveniencia.

- **Toma de decisiones basada en evidencia:** El ciclo de política pública requiere un enfoque sistemático y racional orientado a la elección de alternativas, estrategias y priorizaciones. Las actividades de la fase de seguimiento tienen como objeto validar constantemente el curso de la implementación de una intervención pública para ajustar su cadena de valor en razón al logro de resultados y equilibrio en el gasto.

2.3.1. Los indicadores en el seguimiento

Los indicadores son el elemento central de las actividades de seguimiento. A través de ellos se constituyen las rutinas y se establece la

medición periódica de los productos y resultados generados por las intervenciones públicas. Los indicadores representan los rasgos observables de la implementación, ya que son una representación mediante la cual productos y resultados pueden ser medidos y verificados de forma objetiva.

En resumen, un indicador es una expresión cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos, tendencias o fenómenos de la realidad social y/o económica, así como identificar y valorar la eficiencia, eficacia o efectividad en la provisión de bienes o servicios. Los indicadores permiten analizar la evolución de una variable o de una relación entre variables. Al tener estas observaciones y valoraciones como puntos de referencia en el tiempo, estas podrán ser comparadas con mediciones en periodos anteriores, y con metas o compromisos programados, lo que permitirá analizar el desempeño y su evolución en el tiempo.

En este sentido, los indicadores tienen como funciones principales:

- **Simplificar**, debido a que la realidad en la que se actúa e interviene es multidimensional y un indicador puede considerar algunas de tales dimensiones o variables, pero no todas.
- **Medir**, ya que permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- **Comunicar**, porque todo indicador debe transmitir información acerca de un tema particular, que permita generar valoraciones y criterios de análisis para la toma de decisiones.

Para que los indicadores cumplan sus objetivos, deben satisfacer los criterios denominados CREMAS (DNP, 2014), por lo que deben formularse de manera articulada con el contexto o marco de los objetivos específicos y las estrategias definidas para la cadena de valor de la política pública (**figura 3**).

Figura 3. Definición de criterios CREMAS



Fuente: DNP (2014) con base en Kusek y Rist (2005).

2.3.2. Tipos de indicadores

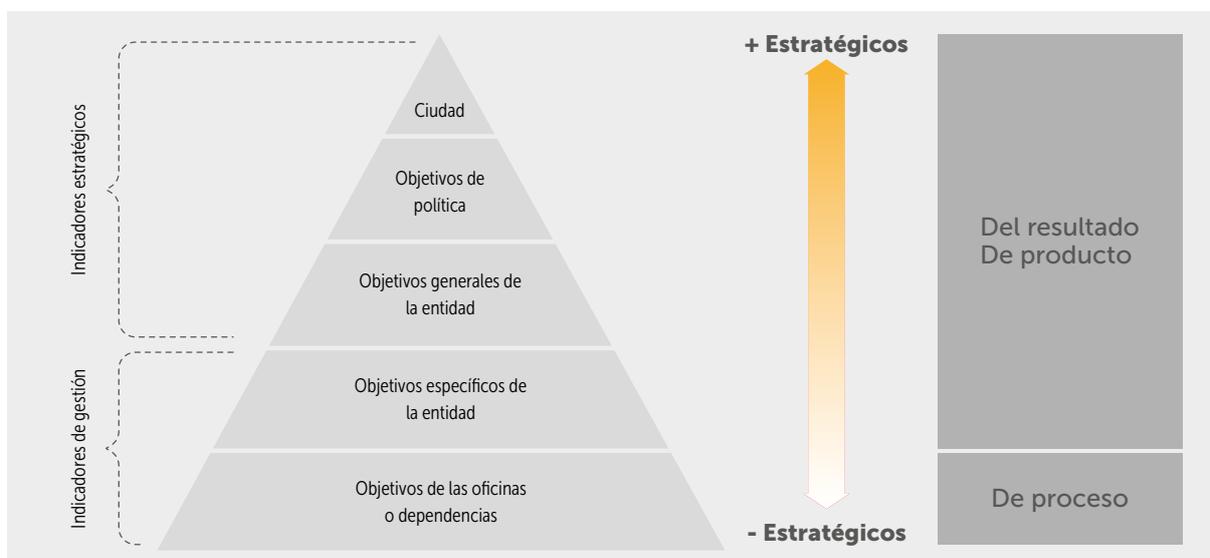
De acuerdo con la importancia y jerarquía de los instrumentos de planeación, los indicadores se pueden clasificar en dos grandes categorías: indicadores estratégicos e indicadores de gestión. Así mismo, desde el punto de vista del proceso de generación de valor público y la cadena de valor, se pueden clasificar en indicadores de insumos, de actividades, de productos y de resultados (**figura 4**).

- **Indicadores de insumo:** Cuantifican los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Ejemplos: gastos ejecutados, número de profesionales contratados, cantidad de horas de trabajo utilizadas y días de trabajo consumidos.
- **Indicadores de proceso:** Se refiere a los indicadores que miden el proceso de transformación de los insumos en productos y que están vinculados con la ejecución, o la forma en que el trabajo es realizado, para producir los bienes y servicios que se entregan a la ciudadanía. Ejemplos: número de días en procesos de compra, número de horas en operación de los sistemas de información, número de reuniones realizadas, comités conformados, reformas normativas o institucionales.
- **Indicadores de producto:** Expresan en términos cuantitativos los bienes y servicios entregados por la intervención

pública, los cuales se generan mediante la transformación de los insumos. Es importante anotar que debe existir una relación directa entre los indicadores de producto y los indicadores de resultado, para lo cual se debe construir la cadena de valor de las intervenciones públicas. Ejemplos: número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de parques restaurados, número de lineamientos y protocolos producidos.

- **Indicadores de resultado:** Miden los cambios o efectos esperados al implementar las intervenciones públicas una vez se han consumido los productos y prestado los servicios. Con los indicadores de resultado se pueden medir los efectos de mediano plazo de las intervenciones y si estos efectos están relacionados con los bienes y servicios entregados. Ejemplos: tasa de mortalidad materna, nivel de nutrición-desnutrición, tasa muerte por accidentes, porcentaje de aumento de ingresos tributarios.

Figura 4. Indicadores según su carácter estratégico



Fuente: SDP (2018).

2.3.3. Líneas de base y metas

La *línea de base* es información de punto de partida de un indicador, es una medida que describe el punto de referencia desde el cual se inicia su medición. La línea de base servirá como una marca en la línea de tiempo para calcular los avances, el aumento, la reducción o el mantenimiento de la situación o estado de un resultado esperado, es decir, permitirá identificar las tendencias en los efectos que se logren o no. Asimismo, permitirá establecer un punto de referencia para el seguimiento con la intención de valorar el comportamiento de indicadores para medir la provisión de un bien o un servicio, de acuerdo con parámetros como la cobertura, la calidad y la capacidad.

En la formulación, la línea base debe corresponder a la medición más actualizada con respecto al periodo definido en la meta inicial del indicador (idealmente el año anterior) y debe tener la misma unidad de medida y la misma metodología de cálculo del indicador. En el seguimiento, al contar con una línea base con estas características, será posible efectuar comparaciones y establecer avances o retrocesos.

Por otra parte, las *metas* son expresiones concretas y cuantificables de lo que se quiere alcanzar en un periodo definido, ya sea un resultado esperado o un producto por entregar. El fin primordial de un indicador es la medición o verificación de la provisión del producto o el logro de dicho resultado, y las metas del indicador son la expresión numérica de ese estado deseado. Por ende, las metas son una parte esencial del indicador que, en conjunto con la línea base, permiten verificar su estado de avance, mantenimiento

o retroceso. En este sentido, el seguimiento se define en función del reporte continuo de la información para verificar el cumplimiento de metas.

2.3.4. Tipos de anualización

La anualización es la forma en que se calculan los avances del indicador con respecto a la meta final proyectada. Todos los indicadores formulados y aprobados en el plan de acción de una política pública deben tener una lógica en la que están planteadas las metas, la cual se denomina tipo de anualización (**figura 5**). Para realizar la medición y el reporte de avance de los indicadores, es indispensable conocer este tipo de anualización, ya que los reportes también deben seguir la misma lógica. Actualmente, se manejan cuatro tipos de anualización, a saber:

- **Creciente:** Este tipo de anualización mide el avance acumulado a una fecha determinada, y destaca el esfuerzo de las entidades por aumentar sus resultados respecto a la línea base. En consecuencia, centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta). El valor programado de las metas para cada vigencia debe ser mayor o igual a la vigencia anterior. La línea base corresponde a la última medición disponible previo al inicio de la ejecución del producto, la cual será el punto de referencia para el seguimiento.
- **Constante:** Este tipo de anualización es utilizado cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. Su característica principal es que la línea base y las metas anuales tienen el mismo valor. El objetivo de elegir el tipo de anualización

zación constante es que el nivel alcanzado en determinado periodo se mantenga. Por lo tanto, cualquier desviación de la meta podría considerarse como un incumplimiento de la meta propuesta, tanto por sobrepasar el nivel como por no alcanzarlo.

- **Suma:** Este tipo de anualización realiza un conteo que mide los logros obtenidos en cada periodo de análisis. Cada nuevo periodo de análisis debe comenzar la cuenta en cero (0), es decir que el reporte no debe ser acumulado, se deben sumar

únicamente las nuevas intervenciones.

- **Decreciente:** Mide los esfuerzos de un sector o entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. Los avances están dados por la reducción continua desde la línea base. El valor programado de las metas para cada vigencia debe ser menor o igual a la vigencia anterior. La línea base corresponde a la última medición disponible previo al inicio de la ejecución del producto, la cual será el punto de referencia para el seguimiento.

Figura 5. Ejemplo de relación entre línea base, meta y tipo de anualización

Indicador	Línea base	Meta 2024	Tipo de anualización
Incidencia de la pobreza monetaria	12,40% (2018)	11,4%	Decreciente
Porcentaje de viajes en modos de transporte sostenibles	71% (2023)	73%	Creciente
Porcentaje de empresas registradas por cada mil personas (sin personas naturales, 2019)	52,1 (2019)	52,1	Constante
Nº de individuos vegetales plantados en área urbana y rural	464.522 (2019)	802.000	Suma

Fuente: Ejemplo adaptado de SDP (2020)

2.4. Enfoques en el seguimiento

En el marco de las políticas públicas, los enfoques se entienden como la forma de dirigir la atención o el análisis hacia un asunto para lograr una mayor comprensión de las realidades, situaciones y necesidades sociales, que le permita a la Administración Distrital dar respuestas pertinentes. Las diferentes miradas se complementan y se integran para posibilitar acciones y diagnósticos más completos sobre las situaciones sociales.

Las políticas públicas del Distrito, desde su proceso de formulación (fase preparatoria, diagnóstico y formulación) deben aplicar el análisis de las problemáticas de acuerdo con los enfoques establecidos en la Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito. Dichos enfoques permiten centrar la atención en asuntos específicos de la realidad y las necesidades sociales para lograr una mayor comprensión de las mismas y permitir la generación de respuestas más efectivas de la institucionalidad distrital. De esta manera, se parte del marco general de los Derechos Humanos (DD. HH.) para hacer un abordaje de las políticas públicas a través de los enfoques de género, poblacional-diferencial, territorial, ambiental y de cultura ciudadana, los cuales son transversales a las diferentes fases de la formulación e implementación de las políticas, que se materializan en el plan de acción, a través de objetivos, resultados y productos. Por lo tanto, se hace necesario contar con indicadores específicos que permitan su seguimiento.

2.4.1. Enfoque de género

El enfoque de género es una herramienta de análisis para visibilizar y observar las diferen-

cias, asimetrías y desigualdades, producto de las relaciones de género, para promover acciones y orientar recursos de todo tipo para lograr la igualdad y la equidad de género. A partir del enfoque de género se visibilizan las desigualdades entre hombres y mujeres, y entre las diferentes masculinidades y femineidades, lo cual posibilita interpretar las desigualdades, las diferencias y la discriminación, brindando elementos de análisis sobre las formas de distribución de poder.

2.4.2. Enfoque poblacional-diferencial

El enfoque poblacional-diferencial busca visibilizar las particularidades y las necesidades de personas y colectivos, con el fin de generar acciones diferenciales en la política pública para cambiar las situaciones de exclusión y discriminación que dificultan el goce efectivo de sus derechos. En este sentido, el principal objetivo de estos enfoques es reconocer a Bogotá como una ciudad diversa, donde habitan múltiples grupos poblacionales y sectores sociales, que son iguales en derechos al resto de los habitantes de la ciudad. Su aplicación es necesaria para lograr el desarrollo de políticas públicas que promuevan la inclusión e integración social, que aporten a la construcción de una ciudad donde todos se reconozcan, respeten y vivan sus derechos en armonía en el mismo territorio.

2.4.3. Enfoque territorial

El enfoque territorial es un marco de análisis orientado a la caracterización de los problemas públicos en función de su georreferenciación, de la situación geográfica del territorio, a partir de la identificación de problemas

públicos locales, en zonas específicas de nuestra ciudad, que cuentan con características propias y de diversa índole. Asimismo, estas características se interrelacionan y pertenecen a lógicas territoriales de mayor escala en términos regionales, nacionales y globales. En este sentido, las políticas públicas se deben implementar en territorios con contexto político, económico y social, e implican una visión integral y diferenciada para las intervenciones que se van a implementar en cada zona de la ciudad, con el fin de que sean más pertinentes y efectivas para las poblaciones que los habitan, de acuerdo con sus necesidades.

2.4.4. Enfoque ambiental

Con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU y los ODS, se establece un marco para acciones concretas de los gobiernos, sociedades e individuos, que permitan avanzar hacia la promoción, protección, garantía y respeto de los derechos humanos, individuales y colectivos, y del principio de sostenibilidad ambiental como requisito para garantizar la vida en el futuro. En este marco, uno de los ODS corresponde a ciudades y comunidades sostenibles, con el cual se hace un llamado a mejorar la seguridad y la sostenibilidad de las ciudades garantizando el acceso a viviendas seguras y asequibles y el mejoramiento de los asentamientos marginales, así como la necesidad de realizar inversión en sistemas de movilidad sostenible, la creación de áreas públicas verdes, el cuidado de la Estructura Ecológica

Principal, mejorar la planificación de la ciudad entorno al agua, y lograr una gestión urbana-rural de manera participativa e inclusiva.

La proyección de Bogotá como un territorio sostenible, armónico y equilibrado en sus espacios rural y urbano, requiere que en el modelo de desarrollo se armonicen la capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones actuales y futuras, la construcción y funcionamiento armónico de los procesos urbanos y ecológicos, y la conservación de los elementos naturales que propicien la vida digna de la ciudadanía.

2.4.5. Enfoque de cultura ciudadana

La cultura ciudadana es un enfoque de visión compartida, de investigación y medición, y de cambio social para la acción pública. También, es una manera de gobernar reconociendo la capacidad para la transformación social voluntaria a partir del ejercicio de la ciudadanía y de la participación activa y democrática. El enfoque concibe los hábitos y comportamientos sociales como construcciones culturales que pueden aprenderse. Entender la dinámica de estas normas informales es fundamental para incidir en los comportamientos de la ciudadanía. La cultura ciudadana es útil como enfoque de política pública, ya que las problemáticas que se abordan suelen ser complejas, y demandan soluciones que impliquen miradas interdisciplinarias y sinergias entre distintos actores sociales e institucionales.



03

Seguimiento en el ecosistema Distrital de Políticas Públicas



03

Seguimiento en el ecosistema Distrital de Políticas Públicas

El ecosistema de Políticas Públicas agrupa las políticas públicas aprobadas por el CONPES D.C., adoptadas mediante un documento CONPES D.C. o un Decreto Distrital, en el marco de los lineamientos metodológicos definidos en la Guía para la formulación e implementación de las políticas públicas del Distrito Capital y el procedimiento fijado por la instancia de coordinación CONPES D.C.

El plan de acción es el instrumento que concreta la formulación de la política pública y orienta su implementación, ya que en él se establecen las metas, los indicadores y la cadena de valor de la política pública a través de los eslabones estratégicos Objetivo específico-Resultado-Producto. Por esta razón, el plan de acción de cada política pública distrital es el marco de referencia para la fase de seguimiento.

En este sentido, la fase de seguimiento en el ciclo de políticas públicas se desarrolla a través de la estructura de un Sistema Distrital, es decir, la arquitectura organizacional de la cual disponen las entidades públicas para medir el progreso de la implementación de políticas públicas. Dicha estructura institucional es el principal soporte, ya que permite el desarrollo de los componentes funcionales y operativos del monitoreo a la implementación de los

planes de acción de las políticas públicas. En consecuencia, el sistema de seguimiento al ecosistema Distrital de Políticas Públicas está compuesto por actores institucionales, roles, flujos de información entre los actores y rutinas de seguimiento, entendidas estas últimas como las prácticas cotidianas que deben internalizar los actores para poder institucionalizar las prácticas de seguimiento.

3.1. Actores en el seguimiento

El seguimiento de políticas públicas distritales requiere de la definición de los actores y las funciones que estos llevarán a cabo en el marco de sus actividades dentro del sistema. Si bien estos actores podrían ser modificados o sustituidos como resultado de decisiones técnico-administrativas futuras dentro de la Administración Distrital, en principio los actores del sistema aquí propuestos serán los siguientes **(figura 6)**:

- Responsables de meta: Las entidades ejecutoras de productos, sus dependencias misionales y técnicas, son responsables de componentes puntuales del plan de acción de la política pública, asociados a una meta y su respectivo indicador, ya sea de resultado

o producto. Estos actores reportan información sobre el progreso cuantitativo, cualitativo y financiero de las metas a su cargo. Estos actores hacen parte de las entidades líderes de política pública y de entidades adscritas a los distintos sectores administrativos.

Su rol en la implementación y su responsabilidad en el monitoreo de sus actividades e intervenciones configura el nivel operativo del sistema de seguimiento, ya que las dependencias y entidades distritales responsables de metas de producto o resultado crean y sistematizan información que integran los eslabones de insumos, procesos y productos de la cadena de valor de la política pública.

- **Oficinas de planeación de las entidades ejecutoras y/o líderes de política pública:** Estos actores son responsables de unificar criterios operativos con los responsables de las metas en las entidades y sectores administrativos. Así mismo, son responsables de validar la veracidad de la información de indicadores de producto y resultado en cabeza de su entidad y sector administrativo. En el caso de las Secretarías líderes de política, estas deben garantizar la consolidación integral de la información de seguimiento de los planes de acción.

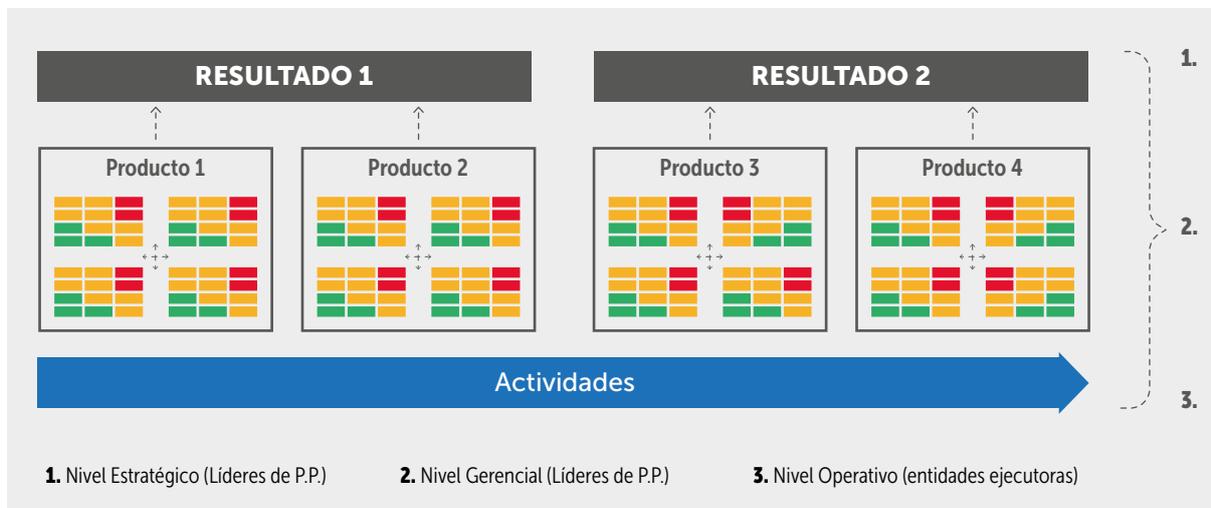
En este nivel del seguimiento, gerentes y directivos pueden hacer uso de la información sobre productos y resultados parciales o intermedios de las intervenciones públicas. Esto permite a las Secretarías cabeza de sector, como líderes de política pública, ajustar aspectos puntuales de los planes de acción de las políticas públicas, priorizar grupos poblacionales o beneficiarios, crear o modificar productos o estrategias.

- **Secretaría Distrital de Planeación (SDP):** La SDP es la entidad responsable de definir y presentar los lineamientos, las herramientas y los cronogramas para coordinar las rutinas periódicas de recolección, procesamiento y socialización de la información del seguimiento de los planes de acción de políticas públicas. En este sentido, la SDP establece las reglas de la rutina de seguimiento para su registro, analiza la información del avance reportado por las entidades líderes de política pública, lo que le permite generar los informes de seguimiento periódicos como retroalimentación sobre la implementación del plan de acción en los términos de su cadena de valor y el comportamiento de sus indicadores.

- **Tomadores de decisión:** Son los principales usuarios y receptores de la información de seguimiento sobre la entrega de bienes y servicios y el logro de resultados de las políticas públicas. Esta información permite tomar decisiones asociadas a priorización en el abordaje de determinadas problemáticas y la definición de nuevos objetivos, la formulación y ajuste de políticas, decidir sobre la continuidad de una intervención pública o su reformulación, así como contribuir a las valoraciones de otras fuentes de información como las evaluaciones de política, planes, programas y proyectos.

En este nivel estratégico del seguimiento, se encuentra el CONPES D.C. como autoridad de planeación para coordinación y gestión del ciclo de políticas públicas en la Alcaldía Mayor de Bogotá, los equipos directivos de las entidades líderes de política pública como cabezas de sector administrativo y las instancias distritales de coordinación, sean Comités Sectoriales o Comisiones Intersectoriales.

Figura 6. Actores del seguimiento por nivel de información en la cadena de valor de política pública



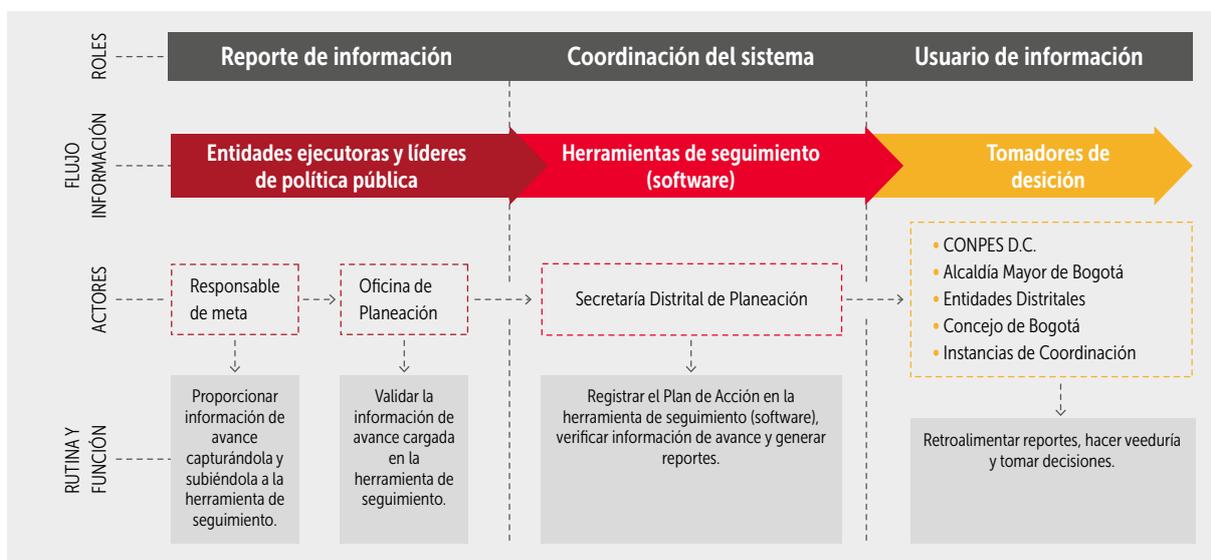
Fuente: SDP (2018)

3.2. Rutina de seguimiento

La fase de seguimiento de las políticas públicas del ecosistema Distrital está compuesta por flujos de información continuo que emergen de la comunicación de redes institucionales y de colaboración compuestas por las distintas entidades distritales y sectores administrativos, a partir de los distintos niveles técnicos y administrativos.

Estos flujos de información se movilizan por medio de las actividades de seguimiento realizadas por cada uno de los actores del sistema, actividades que se organizan y dinamizan en función de una rutina definida, que se resume en cuatro etapas de carácter secuencial e iterativo (figura 7).

Figura 7. Flujo de información y rutina para actores del seguimiento



Fuente: SDP (2018)

- Instrumento para consolidación del seguimiento: De acuerdo con la versión vigente del plan de acción de cada política pública, la SDP dispondrá la batería de indicadores de producto y resultado en un instrumento que permitirá su consolidación, procesamiento, cálculos y análisis de la información de seguimiento. Este instrumento será entregado a las oficinas asesoras de planeación de las Secretarías cabeza de sector administrativo líderes de cada política pública. Los componentes definidos en los indicadores serán la base de la rutina de seguimiento: tipo de actualización, periodicidad, unidad de medida, línea de base y metas programadas, etc. Asimismo, la SDP comunicará, periódicamente y de manera oportuna, a los sectores administrativos y entidades distritales, las fechas para el cumplimiento de las actividades del cronograma correspondiente a la rutina de seguimiento.

- Registro y control de información de avance: Los responsables de meta son los encargados de hacer monitoreo a los indicadores de producto y de resultado. Por lo tanto, en el marco de la rutina de seguimiento, estos actores deben consolidar la información sobre la implementación de cada producto a cargo, y sobre los resultados esperados de los que sean responsables, teniendo en cuenta la metodología definida para la medición de cada indicador y de acuerdo con la periodicidad definida para su reporte.

En este sentido, los responsables de meta deben realizar la respectiva verificación de la información del seguimiento a las acciones implementadas, garantizando la consistencia y coherencia de la información de

reporte con respecto a los componentes definidos en la matriz de plan de acción y las fichas técnicas de cada indicador. Posteriormente, los responsables de meta remitirán la información de seguimiento de los indicadores a cargo, a las direcciones u oficinas asesoras de planeación de las entidades líderes de política pública.

Las oficinas asesoras de planeación de las entidades líderes, o las dependencias que ejerzan funciones de coordinación de políticas públicas, tienen a su cargo el registro, control y consolidación de la información reportada en el instrumento de seguimiento dispuesto por la SDP. Su labor consiste en validar la información de avance presentada por las dependencias y entidades ejecutoras de productos y responsables de los resultados de las políticas públicas, para entregar el reporte de seguimiento del periodo respectivo a la SDP, en las fechas definidas en el cronograma de cada vigencia.

Para estas actividades de reporte y control de información, las oficinas asesoras de planeación deben registrar el avance cuantitativo del indicador (de acuerdo con su unidad de medida), y un avance cualitativo de las metas de producto y de resultado en el que se describen los logros, las dificultades en la implementación y el análisis de enfoques que orientan la ejecución.

- Elaboración de informes de seguimiento y retroalimentación: La SDP será la encargada de realizar el procesamiento y análisis de la información registrada en la herramienta de seguimiento para retroalimentar a las entidades líderes de política pública en relación con el avance de los

productos y resultados, mediante la elaboración de cálculos y gráficas a partir de la información cuantitativa, y un análisis de la información cualitativa reportada. Adicionalmente, se generarán informes de seguimiento para cada una de las políticas públicas que se encuentren en fase de implementación y un informe consolidado del ecosistema Distrital. Estos reportes serán generados de manera semestral.

- **Toma de decisiones:** La información reportada por los líderes de política pública, así como la consolidada en los informes de seguimiento generados por la SDP, podrá ser empleada para la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Administración Distrital. En primera medida, la información de seguimiento de políticas públicas será presentada en las sesiones del CONPES D.C. como instancia encargada de la gestión del ciclo de políticas públicas distritales, para conocimiento y fines pertinentes de la Alcaldía Mayor y las Secretarías cabeza de sector.

Asimismo, la información podrá ser compartida en el ámbito de los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño los cuales tienen funciones de seguimiento a las políticas de los distintos sectores administrativos, así como en las Comisiones Intersectoriales, en las que convergen múltiples entidades distritales y sectores.

Por otra parte, otros actores de la ciudadanía y los organismos de control se consideran usuarios fundamentales de la información de seguimiento, por lo que el sistema de seguimiento se concibe atendiendo los principios y marcos normativos de transparencia y participación, resaltan-

do el carácter público de la información de gestión del ciclo de política pública y la necesidad de garantizar una gestión pública orientada a la rendición de cuentas. Estos actores podrán consultar los reportes a través de canales oficiales, como la página web de la SDP.

En este sentido, la configuración de un sistema de seguimiento de políticas públicas del Distrito representa dos beneficios principales: i) permite observar y medir periódicamente transformaciones sociales en la ciudad, su población y territorio, y a su vez, determinar en el corto plazo la efectividad de las respuestas de la Administración para abordar los problemas públicos más relevantes, y ii) aporta insumos valiosos para la toma de decisiones que incidan en el ajuste de los eslabones de la cadena de valor de la política pública.

3.3. Lineamientos generales para los reportes de seguimiento

El seguimiento realizado a las políticas públicas del ecosistema Distrital debe contar con información sobre el avance en la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía, el logro de resultados y el cumplimiento de objetivos. Las entidades líderes de políticas públicas de los sectores y las entidades responsables de la ejecución de los productos deberán realizar el seguimiento teniendo en cuenta que esta información será el insumo principal para alimentar el Sistema de Seguimiento Distrital.

En este sentido, el sistema cuenta con tres tipos de reportes de información para el seguimiento a políticas públicas: Cuantitativo, Cualitativo y Financiero.

3.3.1. Seguimiento cuantitativo

El seguimiento cuantitativo abarca la información de avance de los indicadores de resultado y producto con relación a las metas definidas en el plan de acción de política pública, para cada indicador de producto y resultado. El seguimiento cuantitativo de los indicadores debe hacerse de acuerdo con la periodicidad de medición dispuesta para cada indicador y su porcentaje de avance dependerá del valor reportado, de la línea de base, de su meta programada y el tipo de anualización definido para cada indicador.

Por lo tanto, para realizar los reportes cuantitativos en la herramienta de seguimiento definida por la SDP, se requiere:



Reportar información con la periodicidad definida para cada indicador.



Tener en cuenta el tipo de anualización para saber la forma de reportar.



Realizar el reporte en la misma magnitud en la que están programadas las metas.



Si no hay información disponible para reportar, la casilla del reporte debe quedar vacía. Solo se reporta cero (0) cuando efectivamente la medición del reporte haya dado este valor.

3.3.1.1. Seguimiento a indicador con tipo de anualización SUMA

En este tipo de indicadores la medición se realiza en cada periodo definido de manera independiente; es decir, el valor reportado debe corresponder únicamente al avance acumulado presentado durante el periodo del reporte (mes, trimestre, semestre, año) y será independiente de los demás reportes. Al final, sea para la vigencia o para el acumulado de la política pública, el reporte acumulado total resultará de la suma de cada uno de los reportes realizados. Para este tipo de indicadores la línea base no impacta el cálculo de porcentaje de avance (tabla 1).

Tabla 1. Ejemplo de Seguimiento a indicador con tipo de anualización SUMA

Producto			
Servicio de capacitación en Agricultura Urbana en Bogotá, D. C.			
Indicador			
Número de personas capacitadas en agricultura urbana en Bogotá.			
Periodicidad	Línea base		
Trimestral	1.500 (2018)		
Q1	Q2	Q3	Q4
280	1.323	1.302	287
Total 2023			
3.192			

Fuente: Adaptados de Reporte de seguimiento Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONPES 09 de 2019).

3.3.1.2. Seguimiento a indicador con tipo de anualización CONSTANTE

Los indicadores con tipo de anualización constante se pueden dividir en dos categorías: aquellos constantes puros, cuyo reporte del nivel de ejecución debería tender a permanecer constante, y aquellos constantes interanuales, pero con comportamiento creciente (o decreciente) cuando se mide en periodicidades mensual, bimestral, trimestral o semestral.

A pesar de que pueden tener variaciones entre los periodos de la vigencia, estos indicadores se denominan constantes, ya que las mediciones para todas las vigencias se programan para mantener una meta igual durante el año. En este tipo de anualización, siempre se toma la medición del último reporte para realizar los cálculos de porcentaje de avance (tabla 2).

Tabla 2. Ejemplo de Seguimiento a indicador con tipo de anualización CONSTANTE

Producto
Caracterización de personas víctimas del conflicto armado que ejerzan actividades sexuales pagadas en el Distrito Capital.
Indicador
Porcentaje de personas víctimas del conflicto armado que ejercen actividades sexuales pagadas caracterizadas en el Sistemas de Información de Víctimas (SIVIC).

Periodicidad	Línea base		
Semestral	100% (2021)		
Q1	Q2	Q3	Q4
-	92%	-	100%
Total 2023			
100%			

Fuente: Adaptados de Reporte de Seguimiento Política Pública de Actividades Sexuales Pagadas (CONPES D.C. 12 de 2019).

3.3.1.3. Seguimiento a indicador con tipo de anualización CRECIENTE

Los indicadores con tipo de anualización creciente deben reportar los avances de forma acumulada. Cada reporte nuevo incluye el valor reportado anteriormente más el incremento correspondiente a la magnitud obtenida en el periodo.

Adicionalmente, para calcular el porcentaje de avance en este tipo de anualización se toma en cuenta la línea base definida en el plan de acción, ya que esta corresponde al punto de partida de las mediciones del indicador (tabla 3).

Tabla 3. Ejemplo de Seguimiento a indicador con tipo de anualización CRECIENTE

Producto
Estrategia de prevención del delito juvenil.

Indicador			
Número de jóvenes atendidos por la estrategia de prevención del delito juvenil.			
Periodicidad		Línea base	
Trimestral		1.580 (2020)	
Q1	Q2	Q3	Q4
4.702	5.289	6.221	6.250
Total 2023			
6.250			

Fuente: Adaptado de reporte de Seguimiento Política Pública de Juventud (CONPES D.C.08 de 2019).

En el ejemplo anterior se observa que, durante el primer trimestre, sumado a las vigencias anteriores, se han atendido 3.122 jóvenes más comparado con el registro obtenido como línea base. Durante el segundo trimestre se atendieron 587 jóvenes adicionales. En el tercer trimestre se atendieron 932 jóvenes más, mientras que en el cuarto trimestre se atendieron 29 jóvenes adicionales. Finalmente, para este tipo de anualización, se tomará como avance de la vigencia el valor acumulado para el último reporte realizado, por ende, el avance cuantitativo al corte 2023 es 6.250.

3.3.1.4. Seguimiento a indicador con tipo de anualización DECRECIENTE

Los indicadores con tipo de anualización decreciente deben tener obligatoriamente una línea base como punto de partida, ya que en función de esta magnitud se calculará el progreso de la intervención o resultado espe-

rado, y se calculará el porcentaje de avance. Cada reporte adicional debe incluir el valor reportado anteriormente menos la magnitud en la que decreció en el periodo de análisis. Para este tipo de indicadores la línea base impactará el cálculo de porcentaje de avance (tabla 4).

Tabla 4. Ejemplo de Seguimiento a indicador con tipo de anualización DECRECIENTE

Resultado			
Disminución de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años.			
Indicador			
Proporción de menores de cinco años con desnutrición aguda.			
Periodicidad		Línea base	
Trimestral		3,3 % (2018)	
Q1	Q2	Q3	Q4
3,3%	3,2%	3,1%	3,1%
Total 2023			
3,1%			

Fuente: Adaptado de reporte de Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONPES D.C. 09 de 2019).

En este ejemplo adaptado se observa que durante el primer trimestre de la vigencia en estudio no se registró avance en el resultado esperado, ya que se mantiene la magnitud de la línea base registrada. Durante el segundo y tercer trimestre se disminuyó 0,1 % en la proporción, mientras que en el cuarto trimestre

no se registró disminución respecto al tercer trimestre periodo. Para este tipo de anualización, se tomará como avance de la vigencia el último reporte realizado en el año, por lo que la magnitud final reportada para el indicador es 3,1 %.

3.3.2. Medición de los avances de los indicadores

La medición del avance de las políticas públicas es fundamental para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos. Con este fin, en el procesamiento y análisis de la implementación se emplean tres tipos de porcentajes de avance que proporcionan diferentes perspectivas sobre el estado de los indicadores.

En el procesamiento de la información se elabora un tablero de control, el cual presenta los tres tipos de avance mediante un semáforo, el cual permite evidenciar el desempeño en la ejecución:

- Porcentaje de avance en la vigencia.
- Porcentaje de avance hasta la vigencia
- Porcentaje de avance total.

Cada uno de estos tipos de avance se calcula utilizando fórmulas específicas que reflejan distintos aspectos del progreso alcanzado. Estas tres medidas de porcentaje de avance proporcionan información valiosa para la toma de decisiones de las políticas públicas, por lo que es importante entender las diferencias entre ellas y utilizarlas de manera conjunta para obtener una visión completa del progreso de los indicadores.

3.3.2.1. Cálculos de porcentaje de avance en la vigencia

El porcentaje de avance en la vigencia (PAV) se refiere al progreso logrado durante el periodo actual o vigencia en comparación con la meta establecida para dicho periodo. Esta medida ofrece una visión del avance actual de un indicador en relación con los objetivos a corto plazo.

La fórmula para calcular el PAV dependerá del tipo de anualización del indicador:

- Creciente:

$$PAV = \frac{Avance_Vigencia - LB}{(Meta_Vigencia - LB) \times \frac{Mes\ reporte}{12}} \times 100$$

- Constante:

$$PAV = \frac{Avance_Vigencia}{Meta_Vigencia} \times 100$$

- Suma:

$$PAV = \frac{Avance_Vigencia}{Meta_Vigencia \times \frac{Mes\ reporte}{12}} \times 100$$

- Decreciente:

$$PAV = \frac{LB - Avance_Vigencia}{(LB - Meta_Vigencia) \times \frac{Mes\ reporte}{12}} \times 100$$

Donde:

- PAV es el porcentaje de avance en la vigencia
- Avance_Vigencia representa el valor alcanzado durante la vigencia, el cual dependerá del tipo de anualización del indicador.

- Suma: Se deberán sumar y acumular todos los reportes realizados durante la vigencia.
- Constante: Se deberá tomar el último valor reportado durante la vigencia.
- Creciente: Se deberá tomar el último valor reportado durante la vigencia.
- Decreciente: Se deberá tomar el último valor reportado durante la vigencia.
- Meta_Vigencia es la meta programada para el indicador durante la vigencia.
- LB: Línea Base
- Mes reporte: corresponde al número del mes en el que se debió realizar el último reporte, de acuerdo con su periodicidad de medición.

Con el objetivo de no afectar el porcentaje de avance de los indicadores cuando las mediciones se hacen intraanuales (periodicidades mensual, bimestral, trimestral, semestral), el denominador de la ecuación va a depender del mes del último reporte y el tipo de anualización.

3.3.2.2. Cálculos de porcentaje de avance hasta la vigencia

El porcentaje de avance hasta la vigencia (PAHV) se refiere al progreso acumulado logrado durante todas las vigencias desde el inicio de su ejecución hasta la fecha de corte, en comparación con la meta programada acumulada hasta el mismo periodo de análisis. Esta medida ofrece una visión del avance real de un indicador en relación con su trayectoria ideal.

La fórmula para calcular el PAHV dependerá del tipo de anualización del indicador:

- Creciente:

$$PAHV = \frac{Avance_Acumulado_t - LB}{(Meta_Acumulada_t - LB - (Meta_Acumulada_t - Meta_Acumulada_{t-1}) \times \frac{Mes\ reporte}{12})} \times 100$$

- Constante:

$$PAHV = \frac{Avance_Acumulado_t}{Meta_Acumulada_t} \times 100$$

- Suma:

$$PAHV = \frac{Avance_Acumulado_t}{(Meta_Acumulada_t - (Meta_Acumulada_t - Meta_Acumulada_{t-1}) \times \frac{Mes\ reporte}{12})} \times 100$$

- Decreciente:

$$PAHV = \frac{LB - Avance_Acumulado_t}{(LB - Meta_Acumulada_t - (Meta_Acumulada_t - Meta_Acumulada_{t-1}) \times \frac{Mes\ reporte}{12})} \times 100$$

Donde:

- PAHV es el porcentaje de avance hasta la vigencia
- $t=\{1,2,3,\dots,n\}$ donde t corresponde al año de análisis.
- Avance_Acumulado representa el valor alcanzado desde el inicio de la ejecución de la política hasta el periodo de análisis (t), el cual dependerá del tipo de anualización del indicador.
 - Suma: Se deberán sumar y acumular todos los reportes realizados desde el inicio de ejecución de la política.

$$\sum_{t=1}^n \text{Avance Período}_t$$
 - Constante: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
 - Creciente: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
 - Decreciente: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
- LB: Línea Base
- Meta_Acumulada corresponde al valor acumulado de las metas programadas desde el inicio de la ejecución de la política hasta el periodo de análisis (t), el cual dependerá del tipo de anualización del indicador.
 - Suma: Se deberán sumar y acumular todas las metas programadas desde el inicio de ejecución de la política hasta el periodo de análisis (t).

$$\sum_{t=1}^n \text{Meta Período}_t$$
 - Constante: Se deberá tomar el valor de la meta programada en el periodo de análisis (t).
 - Creciente: Se deberá tomar el valor de la meta programada en el periodo de análisis (t).
 - Decreciente: Se deberá tomar el valor

de la meta programada en el periodo de análisis (t).

Con el objetivo de no afectar el porcentaje de avance de los indicadores cuando las mediciones se hacen intraanuales (periodicidades mensual, bimestral, trimestral, semestral), el denominador de la ecuación va a depender del mes del último reporte y el tipo de anualización.

3.3.2.3. Cálculos de porcentaje de avance acumulado

El porcentaje de avance acumulado (PAA) se refiere al progreso acumulado logrado durante todas las vigencias en las que se ha realizado seguimiento al indicador desde el inicio de la ejecución, en comparación con la meta final programada. Esta medida ofrece una visión del avance en el largo plazo.

La fórmula para calcular el porcentaje de avance acumulado dependerá del tipo de anualización del indicador:

- Creciente:

$$PAA = \frac{\text{Avance_Acumulado}_t - LB}{\text{Meta Final} - LB} \times 100$$

- Constante:

$$PAA = \frac{\text{Avance_Acumulado}_t}{\text{Meta Final}} \times 100$$

- Suma:

$$PAA = \frac{\text{Avance_Acumulado}_t}{\text{Meta Final}} \times 100$$

- Decreciente:

$$PAA = \frac{LB - Avance_Acumulado_t}{LB - Meta_Final} \times 100$$

Donde:

- PAA es el porcentaje de avance acumulado.
- $t=\{1,2,3,\dots,n\}$ donde t corresponde al año de análisis.
- Avance_Acumulado representa el valor alcanzado desde el inicio de la ejecución de la política hasta el periodo de análisis (t), el cual dependerá del tipo de anualización del indicador.
 - Suma: Se deberán sumar y acumular todos los reportes realizados desde el inicio de ejecución de la política.

$$\sum_{t=1}^n Avance\ Periodo_t$$
 - Constante: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
 - Creciente: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
 - Decreciente: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t).
- LB: Línea Base
- Meta_Final corresponde al valor de la meta programada para el año final de ejecución de la política.

3.3.3. Trayectoria ideal y brecha de implementación

Para el análisis de la información cuantitativa de seguimiento, que da cuenta de los avances en la implementación de planes de acción de políticas públicas a partir del procesamiento del comportamiento de los indicadores defi-

nidos en un periodo específico, la trayectoria ideal corresponde al avance esperado de la implementación de acuerdo con las metas programadas en el plan de acción.

Si se resta el porcentaje de avance de los indicadores a la trayectoria ideal definida por las metas programadas, el resultado de dicha operación es una diferencia que se denomina brecha de implementación. Si el porcentaje de avance es menor a la trayectoria ideal, quiere decir que el indicador tiene un retraso y, por ende, una brecha negativa. Por el contrario, si el porcentaje de avance es superior a la trayectoria ideal, el indicador tiene una sobrejexecución y, por ende, una brecha positiva.

En otras palabras, las brechas de implementación de políticas públicas se refieren a las disparidades o diferencias, en términos cuantitativos, entre la programación de indicadores de una política pública, y el desempeño obtenido en las mediciones de dichos indicadores en la fase de implementación. Estas brechas pueden surgir debido a una variedad de factores y pueden manifestarse en diferentes etapas del proceso de implementación de políticas, aspectos que se conocerán en los reportes de seguimiento cualitativo.

Sin embargo, usualmente las brechas se presentan cuando hay deficiencias en el diseño y formulación de la política, al definir objetivos poco claros, resultados y productos que no corresponden a dichos eslabones de la cadena de valor, diagnósticos imprecisos de los problemas y sus relaciones causales y sistémicas, o no consideración de factores contextuales relevantes. Asimismo, las brechas identificadas pueden resultar de dificultades en la obtención de datos o información adecuada que permita conocer el progreso de la imple-

mentación de productos o resultados, lo que influirá en el éxito de la rutina de seguimiento.

3.3.3.1. Cálculo de trayectoria ideal

La trayectoria ideal de un indicador en la vigencia y hasta la vigencia (si lleva más de un año en implementación) siempre será el 100 %, teniendo en cuenta que el avance esperado de un indicador a una fecha determinada (corte) siempre va a ser la misma meta programada para el periodo de análisis.

Por otra parte, para calcular la trayectoria ideal acumulada en un periodo determinado (corte), se debe tener en cuenta la meta acumulada hasta dicho periodo y contrastar con la meta final. El cálculo de la meta acumulada dependerá del tipo de anualización de cada indicador.

$$TI = \frac{Meta_Acumulado_t}{Meta_Final} \times 100$$

Donde:

- TI es la trayectoria ideal.
- $t=\{1,2,3,\dots,n\}$ donde t corresponde al periodo de análisis.
- $Meta_Acumulado_t$ representa el valor de la meta programada alcanzado desde el inicio de la ejecución de la política hasta el periodo de análisis (t), el cual dependerá del tipo de anualización del indicador.
 - Suma: Se deberán sumar y acumular todas las metas programadas para cada año desde el inicio de ejecución de la política. Si el periodo de análisis es intraanual, se debe tener en cuenta únicamente la meta correspondiente

a la porción del año transcurrido de la última vigencia.

$$\sum_{t=1}^n Meta_{t-1} + Meta_t \times \frac{Mes_análisis}{12}$$

- Constante: Se deberá tomar valor de la meta en el periodo de análisis (t).
- Creciente: Se deberá tomar valor de la meta en el periodo de análisis (t). Si el periodo de análisis es intraanual, se debe tener en cuenta únicamente la meta correspondiente a la porción del año transcurrido de la última vigencia.

$$Meta_{t-1} + (Meta_t - Meta_{t-1}) \times \frac{Mes_análisis}{12}$$

- Decreciente: Se deberá tomar el último valor reportado en el periodo de análisis (t). Si el periodo de análisis es intraanual, se debe tener en cuenta únicamente la meta correspondiente a la porción del año transcurrido de la última vigencia.

$$Meta_{t-1} - (Meta_{t-1} - Meta_t) \times \frac{Mes_análisis}{12}$$

- $Meta_t$ corresponde al valor de la meta programada para el periodo t.
- $Meta_Final$ corresponde al valor de la meta programada para el año final de ejecución de la política.

3.3.3.2. Cálculo de brecha de implementación

Las brechas de implementación se calculan restando la trayectoria ideal programada, en un periodo específico, con el avance cuantitativo reportado, alcanzado al corte o periodo de medición.

$$Brecha = Trayectoria\ Ideal - Porcentaje\ de\ Avance$$

3.3.4. Avance acumulado de la política pública

Luego de describir en los apartados anteriores la forma como se calcula el porcentaje de avance de los indicadores, tanto de resultado como de producto, es necesario ahora establecer un proceso análogo para obtener un porcentaje de avance de la política pública en su conjunto.

En los planes de acción de cada política pública se especifica la ponderación que tiene cada indicador en el total de la política (importancia relativa en relación con todos los indicadores de producto o de resultado), la cual debe sumar siempre 100 %. Ahora bien, para obtener el porcentaje de avance de la política, se debe multiplicar el porcentaje de avance de cada indicador con su respectiva ponderación.

$$\text{Porcentaje Avance PP} = \sum_{x=1}^n [a_x \times p_x] = a_1 \times p_1 + a_2 \times p_2 + a_3 \times p_3 + \dots + a_n \times p_n$$

Donde:

- a_x corresponde al porcentaje de avance del indicador x .
- p_x corresponde a la ponderación relativa del indicador x .

Vale la pena aclarar que el porcentaje de avance de una política, dada la lógica de cadena de valor, puede obtenerse a partir de los porcentajes de avance de los indicadores de producto o a partir de los avances de los indicadores de resultado, sin que el porcentaje de avance sea necesariamente el mismo.

De igual forma, una vez se tiene el porcentaje de trayectoria ideal de los indicadores, se pueden extrapolar los cálculos para obtener la trayectoria ideal del total de la política.

$$\text{Trayectoria Ideal PP} = \sum_{x=1}^n [t_x \times b_x] = t_1 \times b_1 + t_2 \times b_2 + t_3 \times b_3 + \dots + t_n \times b_n$$

Donde:

- t_x corresponde al porcentaje de trayectoria ideal del indicador x .
- b_x corresponde a la ponderación relativa del indicador x .

Por último, la brecha de la política corresponde analógicamente a la resta entre la trayectoria ideal y su porcentaje de avance acumulado.

$$\text{Brecha PP} = \text{Trayectoria Ideal PP} - \text{Porcentaje de Avance PP}$$

3.3.5. Seguimiento cualitativo

Como regla general en la gestión del ciclo de políticas públicas distritales, los planes de acción se fundamentan en la estructura de la cadena de valor. Asimismo, como se mencionó, la cadena de valor es un modelo que permite organizar la relación lógica entre los objetivos, los resultados, los productos, las actividades, recursos e insumos, con la intención de transformar los factores principales de una problemática a través de una intervención pública.

De conformidad con el modelo de cadena de valor, el reporte cualitativo en el seguimiento de planes de acción de políticas públicas debe responder a una descripción analítica de las acciones que se adelantaron para el cumplimiento de una meta de producto o resultado. Teniendo en cuenta las actividades involucradas para la entrega de los productos, es necesario precisar de manera simple y concreta cómo ha sido el desempeño en la ejecución, haciendo énfasis en los logros obtenidos, así como las dificultades y rezagos encontrados durante el periodo reportado. Del mismo modo, es deseable describir los recursos tanto físicos como humanos utilizados en la producción de los bienes y servicios.

Este reporte se divide en dos campos: el primero, corresponde al reporte cualitativo general sobre la implementación del indicador en el periodo definido. El segundo, corresponde al reporte cualitativo de los enfoques que tiene la implementación del producto y/o los resultados alcanzados. Tanto en el avance cualitativo general como en el avance cualitativo de enfoques, es importante conservar un hilo conductor entre cada periodo reportado para que, al finalizar el año, se cuente con un

informe consolidado integral, acumulado y consistente.

La información cualitativa será remitida por la entidad cabeza de sector líder de la política pública, de manera simultánea con el reporte de la información cuantitativa de los indicadores, mediante su consolidación en la respectiva sección de la herramienta de seguimiento disponible. En este sentido, la SDP hará su revisión y análisis para contar con información consistente que dé cuenta de los avances en la implementación de la política, y para la elaboración de los informes de seguimiento semestrales.

3.3.5.1. Seguimiento cualitativo general

Los planes de acción de las políticas públicas distritales definen indicadores de productos, entendidos como bienes y servicios para la ciudadanía, estableciendo una población objetivo de cada intervención. Para la implementación de dichos productos, las entidades distritales ejecutan una serie de actividades a partir de la utilización de insumos, recursos y el desarrollo de procesos.

En este sentido, el diligenciamiento de la sección de seguimiento cualitativo general debe dar cuenta, de manera concreta y general, de estas actividades por las cuales se genera valor, y que son necesarias y relevantes para la implementación de los productos y el logro de metas de cobertura, calidad o capacidad en su provisión. Así las cosas, cuando se realice el reporte cualitativo, teniendo en cuenta las actividades involucradas para la entrega de los productos, es necesario precisar cómo ha sido la actuación pública (desempeño) en

la ejecución de tales actividades, los logros obtenidos, así como las dificultades y rezagos encontrados durante el periodo reportado.

Algunos factores y aspectos para tener en cuenta en la realización de un reporte de seguimiento cualitativo general son los siguientes (DNP, s.f.):

- El reporte debe ser comprensible y concreto. Cualquier persona usuaria de la información podrá entender su contenido. Se debe evitar el uso de siglas a menos que estas hayan sido definidas anteriormente y se debe cumplir con requisitos mínimos de carácter gramatical y ortográfico.
- El Indicador de producto o resultado y su ficha técnica establecen las consideraciones o definiciones que son pertinentes para el reporte; es decir, estos elementos delimitan la información relevante que debe ser reportada o está asociada a la medición, orientando el contenido del reporte cualitativo.
- La fórmula del indicador de producto o resultado establece la variable o variables sobre las cuales se espera tener información que permita entender su comportamiento en el periodo. Para algunos indicadores que manejan fórmulas complejas o se desarrollan por fases, es indispensable describir el comportamiento de sus variables y las actividades que se desarrollaron.
- El tipo de anualización y la periodicidad de medición determinará cómo se hacen los reportes cuantitativos, si se acumulan o no. En este sentido, el reporte cualitativo debería reportar o hacer referencia a ambos (lo realizado en la vigencia y lo que se ha hecho hasta la vigencia).
- El reporte cualitativo debe coincidir con lo registrado en el reporte cuantitativo, tanto en magnitudes como en los tiempos de reporte (trimestres/semestres). Si la unidad de medida del indicador corresponde a unidades relativas, como porcentajes o índices, es importante establecer información de las variables que componen el indicador.
- El reporte cualitativo debe proveer información concreta y relevante para determinar los logros de la política pública, haciendo énfasis en aquella gestión que se realiza antes de tiempo o impacta positivamente a más personas como beneficiarias de los productos, entre otras.
- El reporte cualitativo no solo debería caracterizar o describir la información del indicador de producto/resultado, sino también la interpretación del avance, valorando o analizando si se encuentra por encima o por debajo de la meta programada, lo que permitirá entender las razones por las que se presentan brechas en la implementación.
- De acuerdo con el punto anterior, el avance cualitativo debería ser la base del reporte de alertas (fallas en la ejecución, desempeño por debajo de la meta), dando información más precisa sobre los productos con esta situación, y lo que se planea hacer al respecto para lograr su cumplimiento. Asimismo, de manera concreta, se pueden realizar menciones sobre posibles estrategias para corregir las brechas registradas frente a las metas programadas.
- Todo avance cuantitativo anual que re-

fleje un incumplimiento de la meta debe ser explicado en el campo cualitativo bajo los siguientes términos: i) el avance logrado, ii) por qué no se consiguió cumplir con la meta definida en la vigencia, y iii) cómo y cuándo la entidad proyecta dar cumplimiento a la meta pendiente por alcanzar (DNP, s.f.).

Para el caso del último reporte cualitativo del año (corte diciembre), es importante que el avance cualitativo reportado contenga dos alcances: una sección en la que se explique lo realizado en el último periodo reportado de acuerdo con su periodicidad (si es mensual, bimestral, trimestral o semestral). La parte final del reporte debe agrupar los logros principales de todo el año, así como un balance general de las dificultades y retos en la ejecución.

3.3.5.2. Seguimiento cualitativo por enfoques

La segunda parte del avance cualitativo corresponde al registro de la información cualitativa acerca de los enfoques. En dicho campo es necesario describir cómo se ha materializado en la implementación de los productos, la inclusión de los enfoques que durante la etapa de formulación fueron asociados al indicador. De esta manera, existen unos criterios básicos en materia de inclusión de enfoques que es necesario describir en el informe; por ejemplo, los relacionados con la cobertura, focalización, caracterización de la población atendida y descripción de las acciones afirmativas implementadas para reducir las desigualdades que afectan grupos poblacionales o sectores sociales que históricamente han estado en situación de vulnerabilidad.

En términos de cobertura, es necesario puntualizar si la implementación del producto está contribuyendo a cubrir o satisfacer la demanda de bienes y servicios de poblaciones, territorios o situaciones diferenciadas. El análisis de cobertura puede expresarse en términos geográficos o territoriales, esto es, si la prestación de los servicios o la entrega de bienes específicos tiene una expresión regional, local, de UPL o barrial.

Respecto a la focalización, es necesario describir si los bienes o servicios entregados están llegando a la población objetivo previamente establecida en la etapa de formulación, o si, por el contrario, se presentan filtraciones de demanda caracterizadas por la fuga de beneficios de la intervención a usuarios(as) no elegibles (errores de inclusión), o si existen usuarios(as) elegibles que no estén accediendo a los bienes o servicios contemplados (errores de exclusión).

Con relación a la caracterización, es importante identificar los atributos particulares que configuran la identidad de las y los usuarios de los bienes y servicios generados a través de los productos, lo cual permite evidenciar características comunes que comparten personas que pertenecen a un grupo poblacional o sector social, con el fin de analizar el desarrollo de acciones orientadas a satisfacer sus necesidades e intereses, promoviendo el acceso al goce efectivo de derechos. Estas características pueden relacionarse con el ciclo de transcurrir vital, orientación sexual e identidad de género, situación o pertenencia étnica.

Teniendo en cuenta lo anterior, como resultado del análisis de la caracterización de la población, se espera que las entidades res-

ponsables de la implementación de productos de políticas públicas en el Distrito diseñen y ejecuten acciones cuyo objetivo sea la transformación de condiciones e imaginarios de exclusión y discriminación, que generan barreras de acceso al goce efectivo de derechos en el marco de la prestación del bien o el servicio, lo cual representa un ejercicio de transversalización de los enfoques en la gestión pública.

Después de aplicar estos criterios básicos para la descripción de la contribución a la materialización de los enfoques a través de la implementación de los productos, pueden procurar ser resueltas las siguientes preguntas orientadoras respecto a cada uno de los enfoques cuando a ello haya lugar:

- *Enfoque de género:* El reporte del avance cualitativo del enfoque de género permite evidenciar cómo la implementación de los productos de las políticas públicas distritales aporta a la disminución de brechas de desigualdad, así como a la reducción de imaginarios, estereotipos y roles sociales, políticos y económicos, que impiden que las mujeres desarrollen el ejercicio pleno de su ciudadanía. Así mismo, el análisis de la incorporación del enfoque de género en las actividades ejecutadas para dar cumplimiento a las metas programadas en la fase de formulación de los productos, visibiliza acciones de transversalización de este enfoque en los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de las entidades, lo cual representa una concepción interseccional de las problemáticas y necesidades de las mujeres, ampliando la oferta de servicios para promover la garantía de los derechos de las mujeres en sus diferencias y diversidad.

A continuación, se enuncian unas preguntas orientadoras para realizar el reporte de avance cualitativo del enfoque de género:

- ¿Se cuenta con una caracterización de las mujeres beneficiarias del servicio que visibilice sus diferencias y diversidad?
- ¿Se tienen identificadas las necesidades de las mujeres que están relacionadas con el objeto de la prestación del servicio?
- ¿Se implementaron acciones para transformar imaginarios que reproducen la distribución de roles culturalmente atribuidos a las mujeres, los cuales dificultan su acceso en condiciones de igualdad a los servicios prestados? Ejemplo: Roles de cuidado no remunerado que dificulta la asistencia de las mujeres a actividades o espacios de participación.
- La Política Pública de Mujeres y Equidad de Género prioriza ocho derechos de las mujeres: a la paz y convivencia, a una vida libre de violencias, participación y representación, al trabajo en condiciones de igualdad, salud plena, educación con equidad, cultura libre de sexismo, habitar y vivienda, ¿cuál o cuáles de estos derechos se garantizan mediante la prestación del servicio?
- ¿La situación problemática que interviene el producto genera afectaciones específicas para las mujeres? ¿Qué acciones diferenciales implementó la entidad para atenderlas?
- *Enfoque poblacional-diferencial:* La implementación de productos con enfoque poblacional-diferencial debe estar orienta-

da a garantizar la atención en condiciones de igualdad y equidad de los distintos grupos poblacionales en los bienes y servicios que se prestan en el marco de las políticas públicas, teniendo en cuenta las necesidades particulares de estos grupos o sectores, las cuales están asociadas a sus características identitarias. Dado lo anterior, las siguientes preguntas buscan orientar el correcto reporte del avance cualitativo del enfoque poblacional-diferencial:

- ¿Se cuenta con una caracterización de la población beneficiaria del bien o servicio en la cual se tenga información desagregada por orientación sexual (heterosexual, bisexual, homosexual), identidad de género (femenina, masculina, transgénero), pertenencia étnica (negros/as, afrodescendientes/ afrocolombianas, palenqueras, raizales, indígenas, rrom), situación (personas en habitabilidad en calle, personas con discapacidad, personas víctimas del conflicto armado, personas desplazadas transfronterizas)?
- En el marco de la implementación del producto ¿se evidencian barreras de acceso a la prestación del servicio relacionadas con imaginarios y estereotipos de exclusión por motivos de orientación sexual, identidad de género, situación o posición?
- ¿Qué adecuaciones institucionales fueron desarrolladas para disminuir las barreras de acceso y garantizar la prestación del servicio a grupos poblacionales?
- ¿Qué acciones misionales fueron ejecutadas para disminuir las barreras de acceso y garantizar la prestación del servicio a grupos poblacionales?
- ¿Se desarrollaron acciones pedagógicas orientadas a reducir la reducción de imaginarios de discriminación y garantizar el goce efectivo de derechos de los grupos poblacionales en la implementación del producto?
- ¿Se hizo uso de lenguaje inclusivo y no discriminatorio tanto en la convocatoria como en el desarrollo de las actividades en las que se identificó la participación de personas pertenecientes a grupos poblacionales?
- *Enfoque territorial:* A través del enfoque territorial se realiza el análisis de cinco componentes de índole territorial, los cuales aplican de forma diferente o pueden aplicar solo algunos por la especificidad de cada situación o problemática por resolver mediante las políticas públicas; dicho análisis se realiza para la comprensión de las dinámicas territoriales y formulación de soluciones adecuadas frente a los problemas que procuran resolver las políticas públicas donde el territorio es dinámico y factor de desarrollo con el fin de mejorar la calidad de vida de quienes lo habitan.
 - ¿En qué zona o territorio de la ciudad se localiza la problemática o situación por abordar con la política?
 - ¿Cuál es la jurisdicción de la acción que se implementa con la política?
 - ¿El producto implementado se localiza en la zona urbana y/o rural de la ciudad?
 - ¿El producto implementado tiene incidencia regional?
 - ¿El espacio físico en el cual se desarrollan las acciones de política ha incidido en alguna de las siguientes temáticas?

- En calidad del medio ambiente tanto natural como construido.
 - En seguridad ciudadana.
 - En dotación de servicios básicos.
 - En equipamientos.
 - En espacios públicos o en transporte público de calidad.
- *Enfoque ambiental:* El reporte de seguimiento del enfoque ambiental se debe basar en las relaciones existentes entre la sociedad, el entorno y la cultura y la posible contribución de la implementación de los productos para mejorar el entorno, la calidad de vida y el bienestar social.
 - ¿Cuáles son los efectos (positivos/negativos) para el ambiente generados por la implementación del producto?
 - ¿Qué relación o incidencia tiene el producto con el entorno ambiental de la ciudad?
 - ¿Cuál es el aporte al fortalecimiento de la gobernanza ambiental en el manejo de los recursos naturales / bienes y servicios ecosistémicos?
 - ¿Cómo aporta la implementación del producto al desarrollo rural sostenible?
 - ¿Las acciones de la política responden a una normatividad ambiental de escala nacional, regional o distrital?
 - ¿Cuál es el aporte al fortalecimiento de la gobernanza ambiental en el manejo de recursos naturales?
 - ¿Cómo aporta al desarrollo rural sostenible?
- *Enfoque de cultura ciudadana:* En el reporte de avance cualitativo del enfoque de cultura ciudadana se espera conocer los aportes de la implementación de los productos a la transformación cultural para el

logro de una ciudad y ciudadanía basada en los principios del desarrollo humano, la participación, el respeto a todas las formas de vida y la convivencia pacífica. En tal sentido, se sugiere el desarrollo de los siguientes temas:

- Transformaciones culturales para promover el desarrollo y la sostenibilidad de la ciudad.
- Acciones conjuntas entre actores públicos, privados y comunitarios para la transformación de factores culturales que limitan el ejercicio pleno de la ciudadanía.
- Fortalecimiento de capacidades y liderazgos ciudadanos orientados a procesos de transformación cultural.

Ejemplo:

Reporte cualitativo de enfoque poblacional-diferencial con deficiencias

Las ferias de emprendimiento no se dirigen con grupos de valor específico dado que están dirigidas a toda la comunidad, garantizando la participación de todas las personas sin discriminación, lo cual refleja la inclusión del enfoque poblacional.

Sugerencia de mejoramiento del reporte

En el desarrollo de las ferias de emprendimiento se identificó la participación de 250 emprendedores pertenecientes a sectores poblacionales LGBTI y 50 personas con discapacidad, motivo por el cual se adelantaron acciones orientadas al diseño y divulgación de piezas gráficas que hacen uso de lenguaje inclusivo y no sexista, así como de adecuaciones físicas a los espacios para garantizar condiciones de accesibilidad.

3.4. Seguimiento financiero

Este reporte de seguimiento se realizará teniendo en cuenta el contenido y las orientaciones del Decreto 572 de 2023 por el cual se reglamenta el Sistema Distrital de Planeación, en lo relacionado con la programación de recursos para las políticas públicas.

Teniendo en cuenta que las entidades distritales están obligadas a garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento a las metas programadas en los productos del plan de

acción de las políticas públicas y, por ende, se deben relacionar los proyectos de inversión a través de los cuales se dará cumplimiento a la ejecución de los planes de acción, la SDP solicitará anualmente la actualización y seguimiento de la información financiera para la ejecución de los productos de las políticas públicas. Este informe anual incluirá datos de identificación de los proyectos de inversión y metas específicas que garantizan la implementación de los productos de política, monto de los recursos disponibles y ejecutados.



04

Uso de la información de seguimiento



04

Uso de la información de seguimiento

La información de seguimiento a políticas públicas es un insumo esencial para garantizar que las decisiones de la Administración Distrital sean efectivas, transparentes y responsables. La información de seguimiento y su calidad son un aspecto determinante en los procesos de toma de decisiones, cuyo ideal es que sean basadas en evidencia y conocimiento integral de la realidad social e institucional. Asimismo, la información de seguimiento de las intervenciones en el marco de la implementación de políticas públicas puede contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos al permitir una mejor comprensión de cómo las políticas públicas afectan a la sociedad, al proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informadas.

A continuación, se identifican aspectos en los que el uso de la información de seguimiento impacta de manera positiva en la gestión del ciclo de políticas públicas del ecosistema Distrital:

- Permite reorientar oportunamente estrategias, acciones, metas y recursos que hacen parte de los planes de acción de políticas públicas y de otros instrumentos de planeación asociados, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de productos, o incluso definir la formulación de nuevas políticas o su terminación.
- Permite la identificación de nuevos problemas y necesidades, o problemas que se han transformado en el tiempo. La rutina de seguimiento ayuda a identificar áreas y temáticas donde las intervenciones existentes no están funcionando como se esperaba o donde hay demandas de bienes o servicios no cubiertas que requieren atención de la Administración.
- Permite hacer una lectura integral de las intervenciones de las entidades públicas, y contribuye al análisis de cómo las intervenciones en el marco de la implementación de políticas públicas afectan a la sociedad en términos de resultados esperados, tanto positivos como negativos.
- Facilita establecer compromisos frente a la entrega efectiva de bienes y servicios del Estado.
- Brinda información actualizada para cada uno de los componentes de la cadena de valor.
- Permite tomar acciones correctivas oportunas en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

Desde la perspectiva de la gobernanza y la coordinación administrativa e institucional en

el Distrito, se observa que la información de seguimiento de políticas públicas contribuye a:

- Brindar información actualizada para la presentación de informes institucionales y reportes a instancias como el Concejo de Bogotá D. C. y entidades de control (Contraloría, Personería Distrital, Veeduría), entre otros actores.
- Promueve el trabajo articulado, sectorial e intersectorial para el logro de los resultados de ciudad.
- Aporta al desarrollo del Sistema Integrado de Gestión y aplicación del MIPG.
- Aporta información organizada para las auditorías internas y externas.
- Aporta información para soportar la transparencia de la gestión pública.
- Facilita ejercicios de complementariedad y concurrencia entre niveles central y local, que realizan las distintas entidades y Alcaldías locales para alcanzar los resultados planeados.
- Aporta documentación para la memoria institucional.

Finalmente, desde una perspectiva de apropiación social y de comprensión de la capacidad de la ciudadanía como usuaria de la información de seguimiento a políticas públicas, se identifican los siguientes aspectos positivos en términos del seguimiento distrital de políticas públicas:

- Promueve un marco de implementación de acciones o productos con enfoque de

género, poblacional diferencial, ambiental, territorial y de cultura ciudadana, que fomenten la superación de situaciones de desigualdad, segregación, discriminación y de exclusión históricas en la ciudad.

- El seguimiento facilita el diálogo y la participación ciudadana. Al garantizar que la información de seguimiento sobre políticas públicas esté disponible, se fomentan el diálogo y la participación ciudadana como principio político y democrático.
- Permite la generación de alertas tempranas sobre las dificultades o desviaciones en la entrega efectiva de productos, bienes y servicios, que afectan el logro de resultados en función de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.
- Aporta información actualizada para promover los procesos de rendición de cuentas y de participación de la ciudadanía.
- Facilita la transparencia de la gestión pública al proporcionar datos objetivos sobre el desempeño de las políticas públicas, lo que ayuda a garantizar que los funcionarios sean responsables de sus acciones en relación con la ciudadanía.

4.1. Informes de seguimiento de políticas públicas distritales

Los informes de seguimiento son documentos que recopilan y presentan información relacionada sobre la implementación, en este caso, de los planes de acción de políticas públicas del ecosistema Distrital, adoptadas en el marco del CONPES D.C. Estos informes suelen elaborarse periódicamente para pre-

sentar aspectos relevantes sobre el progreso de los planes de acción frente a los objetivos establecidos. Los informes contienen información para que los tomadores de decisiones establezcan las acciones necesarias en función del cumplimiento de los objetivos y resultados trazados, así como para conocimiento y seguimiento activo de la ciudadanía general.

En la SDP se elaboran informes de seguimiento semestrales, con el objetivo de retroalimentar a los sectores y entidades líderes de política pública en relación con el avance de las intervenciones y el estado de los componentes de la cadena de valor de cada política vigente. A partir de la información consolidada por las entidades distritales y sectores administrativos corresponsables, resultado de las rutinas de seguimiento establecidas, la SDP procesa y analiza la información de seguimiento de las políticas públicas en implementación.

Siguiendo los lineamientos establecidos anteriormente, los informes se presentan ante el CONPES D.C. a manera de tablero de control, exponiendo el grado de avance de los planes de acción en términos de:

- Avance porcentual acumulado de la política pública, en la vigencia y hasta la vigencia, en un análisis que valora el cumplimiento de los indicadores programados, para evidenciar el desempeño de la implementación a partir de la identificación de brechas positivas o negativas en relación con las metas programadas (trayectoria ideal).
- Hitos críticos de la implementación identificados por las entidades líderes y corresponsables de políticas públicas.

- Logros y dificultades que se han presentado en los procesos de implementación de las políticas públicas adoptadas por el CONPES D.C.

- Tablero de control a partir de una clasificación tipo semáforo con rangos de desempeño (bajo, medio, alto) que permite identificar el comportamiento de cada uno de los indicadores de producto y resultado.

4.2. Seguimiento a políticas públicas e instancias de coordinación y participación

Uno de los elementos clave para el seguimiento de políticas públicas, a escala institucional, es el ejercicio de las funciones de coordinación administrativa y técnica en el Distrito. Esta es una de las funciones principales de los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño y de las Comisiones Intersectoriales.

Los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño son escenarios fundamentales para la articulación entre las Secretarías cabeza de sector administrativo y entidades adscritas, con el fin de adelantar la formulación de las políticas públicas, implementar las estrategias de los distintos sectores y realizar la rutina de seguimiento a la ejecución de las distintas acciones.

Igualmente, las Comisiones Intersectoriales son instancias de coordinación con funciones de seguimiento a la implementación de políticas, planes, programas, en orden de garantizar la efectiva prestación de bienes y servicios. La intersectorialidad es uno de los criterios que definen la naturaleza de la políti-

ca pública, como requisito indispensable para atender los problemas públicos identificados.

En tal sentido, las Secretarías cabeza de sector deben asumir el liderazgo en la rutina de seguimiento de las políticas públicas a su cargo, haciendo uso de las instancias de coordinación para tomar decisiones oportunas, replantear estrategias, acciones, metas y recursos, y presentar una panorámica integral de cómo las intervenciones de las distintas entidades públicas están contribuyendo, o no, al logro de los resultados esperados. Como integrantes de las Comisiones Intersectoriales, las diferentes entidades deben asumir su posición de copartícipes de la instancia, garantizando el seguimiento de los indicadores y estrategias de las que son responsables dentro de los planes de acción de política pública como representantes del sector.

Por su parte, las entidades adscritas y vinculadas a los sectores deben reconocerse como engranajes o piezas fundamentales de un sistema, y coadyuvar en la implementación de políticas, planes, programas, monitoreando constantemente la provisión de sus productos, bienes y la prestación de servicios, a partir del cumplimiento de metas y estándares de cobertura y calidad. De esta forma, cada entidad aporta a la generación de información actualizada de los componentes de la cadena de valor de la política, lo que permitirá establecer alertas tempranas, solicitar colaboración o concurrencia, identificar nuevas problemáticas y tomar acciones correctivas oportunas, que implicarán el ajuste de la política pública.

Por lo anterior, se considera fundamental que las entidades distritales reconozcan sus funciones, competencias, responsabilidades y compromisos asumidos en los distintos ins-

trumentos del ecosistema Distrital de Políticas Públicas para garantizar su efectiva participación en los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño y en las Comisiones Intersectoriales, con el fin de consolidar de manera efectiva la rutina de seguimiento definida en la presente Guía metodológica.

Las principales acciones en este ámbito del seguimiento de políticas públicas son:

- 1.** La apropiación de la rutina de seguimiento de políticas públicas a través de las Unidades Técnicas de Apoyo de las instancias de coordinación, que permita la adecuada participación de las entidades en dichos espacios. Al respecto, es recomendable la incorporación de actividades puntuales referidas a la gestión del ciclo de las políticas públicas lideradas por el sector, o que se encuentren en la jurisdicción de la respectiva Comisión Intersectorial.

En este sentido, las Unidades Técnicas de Apoyo serán espacios que permitan dinamizar y apropiar los instrumentos y los lineamientos definidos por el CONPES D. C. a través de la SDP, para el desarrollo de la rutina de seguimiento y monitoreo de los indicadores de los diferentes planes de acción, el uso de las herramientas de seguimiento definidas y la consolidación de los reportes de seguimiento.

- 2.** La presentación periódica de la información de seguimiento en las sesiones ordinarias y extraordinarias de las instancias de coordinación permitirá mostrar una situación general e integral del avance de la implementación de los planes de acción, a partir del análisis de los principales logros alcanzados y las dificultades identificadas,

de forma que la retroalimentación y la información generadas en la rutina de seguimiento tenga la incidencia necesaria y un uso constante, para una efectiva toma de decisiones.

Asimismo, en estas instancias, y en otros espacios como los Consejos Consultivos, Consejos y/o Comités Locales, se cuenta con la participación de actores de la sociedad civil, veedurías ciudadanas, representantes de organizaciones sociales, entre otros actores. Este factor de heterogeneidad propio de estas instancias permitirá que en estos espacios se puedan dar a conocer los aspectos más relevantes de la implementación de los planes de acción de la política pública, y lo más importante, dar a conocer las acciones que el Distrito está haciendo para la intervención de los problemas públicos de la ciudad. Lo anterior es fundamental en clave de fortalecimiento de los ejercicios de rendición de cuentas y los principios de transparencia y publicidad de la acción administrativa.



EL TIEMPO

Bibliografía



Bibliografía

- Aldunate, E. (2010). *Evaluación de Gestión, Resultados e Impactos de Programas Públicos. Presentado en Curso internacional de planificación estratégica y políticas públicas, Guatemala.*
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.*
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales. CEPAL.*
- Bronsoler, V. (2016, junio). *La importancia de la evidencia en las políticas públicas. Presentado en Curso de Evaluación de impacto de políticas públicas, Bogotá, D. C.*
- Decreto Distrital 668 de 2017, Por medio del cual se reglamentan los artículos 127 y 128 del Acuerdo 645 de 2016 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto Distrital 084 de 2022, Por medio del cual se modifica el artículo 6 del Decreto Distrital 668 de 2017 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto Distrital 432 de 2022, Por el cual se adopta la estructura interna de la SDP y se dictan otras disposiciones.
- Decreto Distrital 572 de 2023. Por medio del cual se reglamenta el Sistema Distrital de Planeación, y se dictan otras disposiciones
- Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. CIPPEC y UNICEF.*
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas.*
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). *Construcción de un sistema de seguimiento a políticas públicas. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP-DNP).*
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s.f). *Lineamientos sobre el Registro de Avances de los Indicadores del Plan Marco de Implementación PMI.*
- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. INTEC.*
- Görgens-Albino, M., & Kusek, J. Z. (2009). *Making monitoring and evaluation systems work: a capacity development toolkit. World Bank.*
- Hernández, D. (2015). *El modelo de la cadena de valor público para el análisis de políticas. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. Revista Institucional, (54).*
- ILPES/CEPAL. (2011, mayo). *Políticas públicas: formulación y evaluación.*
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners. World Bank.*

- López, D., & 3ie. (2017, diciembre). *¿Cómo construir una teoría del cambio?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=K7NxAGhtUjw>
- McEwan, P. J. (2011). *Cost-effectiveness analysis of education and health interventions in developing countries (Technical Notes No. IDB-TN-332)*. Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/handle/11319/5388?locale-attribute=en>
- Miake-Lye, I. M., Hempel, S., Shanman, R., & Shekelle, P. G. (2016). *What is an evidence map? A systematic review of published evidence maps and their definitions, methods, and products*. *Systematic Reviews*, 5. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0204-x>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas, CEPAL, Inst. Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <http://www.cepal.org/publicaciones/llpes/0/LCL2350P/manual42.pdf>
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2000). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Porter, M. E., & Competitive Advantage. (1985). *Creating and sustaining superior performance*. *Competitive Advantage*, 167.
- Real Academia Española & Asociación de Academias de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Recuperado de <https://dle.rae.es> (Versión digital 23.7 actualizada en 2023).
- Retolaza, I. E. (2010). *Teoría de Cambio: un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD/HIVOS.
- Secretaría Distrital de Planeación (SDP). (2018). *Guía de seguimiento y evaluación de políticas públicas del Distrito*.
- Secretaría Distrital de Planeación (SDP). (2020). *Circular 019 de 2020*.
- Secretaría Distrital de Planeación (SDP). (2024). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito*.
- Skocpol, T. (1995). *Social policy in the United States: Future possibilities in historical perspective*. Princeton University Press.
- Snilstveit, B., Vojtkova, M., Bhavsar, A., & Gaarder, M. (2013). *Evidence gap maps - a tool for promoting evidence-informed policy and prioritizing future research (No. WPS6725) (pp. 1-34)*. The World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/212651468163487838/Evidence-gap-maps-a-tool-for-promoting-evidence-informed-policy-and-prioritizing-future-research>
- Tobelem, A. (1992). *Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI)*. Buenos Aires.

Dirección: Kra 30 # 25 - 90 Pisos 5 - 8 -13
Ciudad: Bogotá - Colombia

Teléfono Conmutador: +57 601 335 80 00
Línea Gratuita: 01 8000 913 038

 @planeacionbogota  @planeacionbog
 @secredistdeplaneacion  @planeacionbogota

www.sdp.gov.co



SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN

