



La equidad
es de todos

Prosperidad
Social

MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA -POLÍTICAS Y PROGRAMAS

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
Bogotá, 2021



Prosperidad Social como titular de esta obra permite la distribución, remezcla, retoque, y creación de nuevos documentos a partir de este, de modo no comercial, siempre y cuando den crédito a los autores y al titular de este, y establezcan estas mismas condiciones a sus nuevas creaciones.



 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO	4
ALCANCE.....	4
DEFINICIONES Y SIGLAS.....	4
1.1 DEFINICIONES	4
1.2 SIGLAS.....	7
REFERENCIAS NORMATIVAS	8
POLÍTICAS DE OPERACIÓN	8
ROLES Y RESPONSABILIDADES	9
MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	9
8.2 ENFOQUE DE DISEÑO BASADO EN LAS PERSONAS CON ÉNFASIS EN LOS GRUPOS DE VALOR	10
8.3 AGILISMO	11
LA RUTA DE DISEÑO.....	13
Alistamiento	15
Ciclo No 1. Comprensión del problema.....	18
Ciclo No 2. Definición de la solución	24
Ciclo No 3. Formulación de la propuesta	30
BIBLIOGRAFÍA	43

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

1. INTRODUCCIÓN


El Departamento Administrativo para la Prosperidad Social en el marco del decreto 2094 de 2016 refiere como objetivo “formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos, para la inclusión social y la reconciliación en términos de la superación de la pobreza y la pobreza extrema, la atención de grupos vulnerables, la atención integral a la primera infancia, infancia y adolescencia, y la atención y reparación a víctimas del conflicto armado”.

En este marco, la Entidad como cabeza del Sector de la Inclusión Social y Reconciliación debe impulsar y coordinar la formulación de las políticas, planes, programas y proyectos para la superación de la pobreza en Colombia.

Bajo este mandato, la Oficina Asesora de Planeación desde la experiencia y conocimiento del Grupo Interno de Trabajo de Formulación y Evaluación – GIT FyE - ha liderado la construcción colaborativa del presente documento con el Grupo Interno de Trabajo de Innovación Social, y demás áreas involucradas en el proceso de diseño y articulación de políticas, programas y proyectos, para capitalizar los aprendizajes institucionales. Con ello, mejorar la pertinencia y coherencia de las políticas y programas formulados e implementados en la organización e incluso contribuir al diseño de instrumentos de política pública en el Sector.

El documento define una ruta flexible para orientar a las áreas que intervienen en el proceso de diseño y articulación de políticas, programas y proyectos, para contribuir a la mayor eficacia de los instrumentos de política social que son la base para que la población en situación de pobreza, tenga la oportunidad de ejercer sus derechos en su comprensión como grupos de valor.

El presente lineamiento incorpora dos aspectos diferenciadores frente a orientaciones anteriores y que contribuyen a implementar los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG- De un lado, el enfoque de diseño basado en las personas el cual parte de una mayor comprensión de las necesidades y oportunidades de los grupos de valor, en línea con el principio de orientación a resultados del MIPG y de otro, la implementación de principios de agilidad, que posibilitan la definición de retos de diseño, orientados a lo estratégico y su testeado hacia la identificación de soluciones pertinentes a las realidades, contribuyendo a la toma de decisiones basadas en evidencias, el aprendizaje y la innovación

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

2. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para llevar a cabo el diseño de políticas y programas que Prosperidad Social lidera como cabeza del Sector de la Inclusión Social y Reconciliación.

3. ALCANCE

El presente documento va dirigido a todos los colaboradores de la Entidad tanto del nivel nacional como territorial, que intervienen en el diseño de políticas y programas de Prosperidad Social y del Sector de la Inclusión Social y Reconciliación.

4. DEFINICIONES Y SIGLAS

A continuación se refieren las definiciones y siglas para el presente documento.

4.1 DEFINICIONES

Para facilitar la comprensión de este manual, a continuación, se explican algunos conceptos clave:

Articulación: “diálogo entre actores con cierta autonomía, relaciones no gobernadas por la jerarquía, coordinación de conductas y convergencia de resultados e impactos.” (Martínez Nogueira, R., p. 35)


Cadena de valor: se define como “la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.” (DNP, 2014, p. 5). Partiendo de la identificación del problema, los eslabones de la cadena de valor son definidos en los siguientes términos:

Resultados: “cambios en las condiciones del sujeto de beneficio enmarcadas en el objetivo general del proyecto, por efecto del consumo de los productos y el cumplimiento de los supuestos considerados en el mismo.” (DNP, 2014, p. 13).

Producto: “bien o servicio que se genera en un proceso productivo. Los productos materializan los objetivos específicos de los proyectos de inversión. De esta forma, los productos de un proyecto deben agotar los objetivos específicos del mismo y deben cumplir a cabalidad con el objetivo general del proyecto.” (DNP, 2014, p. 12) Se precisa su formulación para los programas más no para las políticas públicas.

Procesos: conjunto de acciones concatenadas y secuenciales que contribuye a la transformación de insumos en productos. Para el caso de las políticas se refieren las líneas estratégicas como procesos y para los programas se refieren los componentes.

Insumos: “factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo” (DNP, 2014, p. 9).

 <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Componentes: conjunto de acciones orientado a la prestación de un bien o servicio con unidad temática que obedecen a un objetivo específico de un programa.

Ciclo ágil: conjunto de pasos iterativos dispuestos para el diseño de productos y servicios partiendo de la observación y comprensión de las ideas para la construcción de soluciones, que puestas a prueba de manera rápida, desde métricas claras, permiten ajustar las soluciones para lograr acciones que reúnan criterios de deseabilidad, eficacia y factibilidad.

Diseño: definición de una alternativa de solución y “de las reglas sobre cómo debe funcionar” (DNP, 2019, p.19) para dar respuesta a un problema de política pública identificado a partir de las necesidades de los grupos de valor.

Equipo de diseño: conjunto de colaboradores, encargados de liderar el proceso de diseño para una política o programa. Para la construcción de un programa el equipo debe estar conformado por colaboradores de la/s área/s misional/es correspondiente/s y de la Oficina Asesora de Planeación. Para una política: servidores de las diferentes entidades con competencia en el desarrollo de esta.

Enfoque basado en Derechos Humanos en las acciones de reducción de la pobreza: el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales -DESC- de Naciones Unidas en 2001, definió este enfoque para el diseño e implementación de acciones para la superación de la pobreza. Está compuesto por los siguientes elementos:


- Interdependencia entre los derechos civiles y políticos y los derechos económicos, sociales y culturales.
- Participación en la adopción de decisiones con la cual otorgar poder (empoderar) a la población en pobreza al reconocer su condición como sujetos de derechos.
- Los principios de igualdad, equidad y no discriminación que comprende el desarrollo de acciones positivas para el cierre de brechas hacia la equidad.

Estrategias/Líneas estratégicas: conjunto de apuestas con unidad temática que obedecen a un objetivo específico de una política para la garantía de derechos de la ciudadanía. “Definición de medios, acciones y recursos para el logro de los objetivos. Para su formulación se consideran las condiciones sociales, institucionales, administrativas, políticas y económicas, entre otras. Se materializa a través de programas, subprogramas y proyectos.” (DNP, glosario)

Formulación: conclusión del ejercicio analítico frente a un problema y las opciones o instrumentos de política disponibles y aceptables (conforme una jerarquía de valores y preferencias) para atenderlo (Torres y Santander, 2013) a partir de su estructuración en el marco de una cadena de valor.

Grupo de valor: conjunto de la ciudadanía general a quien va dirigida.

Instrumentos de política pública: “aquellos medios o condiciones básicas y estratégicas sin las cuales el Estado renuncia a la posibilidad de prevenir, morigerar o resolver los problemas que lo demandan. Esos

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

instrumentos o condiciones necesarias pueden ser agrupados en tres tipos de instrumentos: un dispositivo normativo que estructure y oriente sus actividades, un dispositivo de gestión que las sostenga y concrete y un conjunto de recursos básicos que las torne viables.” (Isuani, 2012, p.58) Un ejemplo de dispositivo normativo son las leyes, decretos o documentos de política pública, documentos CONPES; un dispositivo de gestión son los programas, proyectos y planes de acción y a nivel de recursos básicos se podría referir el presupuesto.

Marco conceptual: el marco conceptual complementa el marco teórico puesto que es la relación de conceptos desarrollados por una disciplina específica. Está constituido por las definiciones de algunos conceptos que permiten ubicar su investigación en un campo específico; sin embargo, no consiste solamente en una lista de definiciones o glosario, se supone que éstas hacen parte de una trama teórica, es decir, de un marco que las una, que establezca relaciones. El marco conceptual permitirá identificar las palabras clave de la investigación. (Metodología de investigación científica, online).

Marco teórico: consiste en analizar y exponer las teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el correcto encuadre de un estudio. (Hernández R.)


Objetivo General: “situación deseada para la población con relación al problema identificado. El objetivo general se origina al convertir en positivo el problema central.” (DNP, 2014, p. 6).

Objetivos Específicos: “medios cuantificables que llevarán al cumplimiento del objetivo general. Surgen de pasar a positivo las causas del problema.” (DNP, 2014, p. 10).

Paradigma del Desarrollo Humano: “expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido. Las personas son a la vez beneficiarias y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente”. (PNUD, 2010, p.24)

Participación en la gestión: es deber del Estado Colombiano “contribuir a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan” (Constitución Política, 1991, Art, 103).

Política pública: refiere dos comprensiones de un lado, el ciclo o “proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática” (Velásquez, 2009:156); de otro lado, también se entiende como el producto de dicho proceso que puede estar contenido en uno o más instrumentos de política pública brindando la orientación general del Estado para responder a sus fines. Por su marco de incidencia generalmente son de carácter transectorial (refiere diferentes sectores) o sectorial.

 <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Política social: subconjunto de la política pública que tiene impacto directo sobre el bienestar de los ciudadanos por medio de servicios o de ingresos.

Producto Mínimo Viable: un producto con las funciones esenciales, utilizado para validar una solución a un problema identificado.

Problema público: toda situación que afecte negativamente los valores materiales e inmateriales de una colectividad, o amenazan afectar el bienestar de esta en un futuro cercano (Ordóñez-Matamoros, 2013).

Programa: conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas de una política. Se concibe como un instrumento de política pública.

Proyecto: “unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para apoyar el cumplimiento de un programa en el marco de acción establecido por la respectiva unidad de gestión.” (DNP, glosario)

Sinergia: situación en que “un programa potencializa los resultados del otro de tal forma que la interacción genera un valor adicional en la variable de interés a aquel valor que resulta de la agregación simple de los efectos individuales (Maldonado et al., 2016, p.37).

Teoría de cambio: metodología para determinar cómo, efectivamente, se quiere que cambie una situación que se ha identificado como problemática y cómo puede producirse ese cambio. La teoría de cambio implica desarrollar el mapa secuencial que conlleva a transformar la situación problemática en un escenario deseado, de esta forma se perfilan los resultados esperados de una acción en el corto, mediano y largo plazo.

4.2 SIGLAS

COMPOS: Consejos Municipales de Política Social

CODPOS: Consejos Departamentales de Política Social

CONPES: Documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DNP: Departamento Nacional de Planeación

GIT FyE: Grupo Interno de Trabajo de Formulación y Evaluación de la Oficina Asesora de Planeación.

IPC: Índice de precios al consumidor

IVA: Impuesto al valor agregado

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión


OAP: Oficina Asesora de Planeación

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible

ONG: Organizaciones no gubernamentales.

PHVA: Planificar, hacer, verificar, actuar

SIUNIDOS: Sistema de información de la estrategia Unidos.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

5. REFERENCIAS NORMATIVAS

Constitución Política de Colombia de 1991.

Ley 21 de 1991. Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989.

Ley 70 de 1993. Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política.

Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 1098 de 2006. Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.

Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

Ley 1785 de 2016. Por medio de la cual se establece la red para la superación de la pobreza extrema – Red Unidos y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1510 de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.


Decreto 2094 de 2016. Por el cual se modifica la estructura del Departamento para la Prosperidad Social.

Resolución 1796 de 2018. Por medio de la cual se establece la aplicación del Enfoque Diferencial dentro del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Plan Nacional de Desarrollo de la vigencia.

6. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- De acuerdo con la naturaleza de los retos de diseño es necesario implementar los lineamientos de enfoque diferencial para la transversalización de los diferentes sujetos de protección especial a lo largo del proceso de diseño.
- Todo proceso de diseño debe documentarse en sus diferentes etapas.
- Todo proceso de diseño debe partir de ejercicios que posibiliten la comprensión de las necesidades de la población sujeto de atención y su participación a lo largo del proceso de construcción.
- El proceso de diseño debe testear la deseabilidad, eficacia y factibilidad de las acciones a crear para promover en ellas tales características.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

7. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los roles y responsabilidades se refieren en cada uno de los pasos definidos para cada momento o ciclo de la ruta de diseño descrita en la Figura No 3. *Ruta de Diseño*.

8. MARCO CONCEPTUAL

A nivel conceptual es necesario contextualizar la fase de diseño como parte del ciclo de política pública, motivo por el cual se plantean unas breves consideraciones en el numeral 5.1. Así mismo, el marco conceptual integra dos enfoques metodológicos que, atendiendo a los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, buscan centrar el ejercicio desde la perspectiva de los grupos de valor con el enfoque de diseño basado en las personas (5.2) y en la implementación de ciclos ágiles que posibiliten respuestas viables (eficaces), factibles y deseables frente a las realidades sociales abordadas (5.3).

8.1 MARCO CONCEPTUAL

El ciclo de política pública consta de diferentes fases, una de ellas es el diseño, de la cual se ocupa el presente documento. Para situarla dentro del ciclo, la Figura No. 1 presenta el conjunto de fases que lo componen que van desde la identificación de un problema social, pasando por su inclusión en la agenda pública, el diseño, implementación, hasta la evaluación, ajuste o finalización, estas fases son concordantes con el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). A excepción de la fase de inclusión dentro de la agenda de política, este ciclo tiende a replicarse para los demás instrumentos de política pública como los son los planes, programas o proyectos.




Figura No. 1. El Ciclo de las Políticas Públicas.

Fuente: elaboración propia con base en Ordóñez-Matamoras, 2013; Janny Wegrich, 2007.

El ciclo de política pública se encuentra compuesto por las siguientes fases:

a. Identificación del problema: de especial relevancia en el ciclo pues su formulación define el punto de partida de las siguientes fases al proveer la línea base y el marco frente al cual enfocar la búsqueda de soluciones.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

b. Inclusión en la agenda política: entendida como la inclusión de la problemática identificada en la agenda de gobierno nacional, como asuntos explícitamente aceptados para la consideración seria y activa por parte de los hacedores de política (Torres y Santander, 2013).

c. Diseño: dentro del ciclo de la política pública, es el momento en el cual las acciones de política se estructuran y validan a pequeña escala. Implica establecer la relación entre la solución y las causas del problema identificado; precisar las opciones de política disponibles y aceptables, y determinar cuáles cursos de acción contribuirán mejor a transformar las realidades de la población para mejorar su calidad de vida (Torres y Santander, 2013).

d. Implementación: es aquella etapa donde se ejecutan las acciones que hacen parte de la estrategia diseñada y que reflejan lo que consideran es la mejor opción para solucionar el problema socialmente relevante (Torres y Santander, 2013).


e. Evaluación: permite opinar de manera más acertada y menos subjetiva acerca de los resultados de las políticas públicas (Roth, 2007). La evaluación debe procurar ser socialmente útil, para lo que requiere de determinados referentes: i) es una actividad específica distinta del control interno o las auditorías, ii) es un proceso de carácter institucional, iii) busca extraer aprendizajes de las intervenciones públicas, iv) debe permitir la rendición de cuentas y la retroalimentación para la toma de decisiones, v) es un proceso pluralista y participativo, y vi) su finalidad última es mejorar el bienestar social (Ordóñez-Matamoros, 2018).

f. Reformulación o finalización: hace referencia al recabo de información necesaria para facilitar la retroalimentación y la toma de decisiones ilustradas de que modificar o no de las políticas y programas, en búsqueda de solucionar los problemas o mitigar los daños derivados de su existencia (Torres y Santander, 2013).

8.2 ENFOQUE DE DISEÑO BASADO EN LAS PERSONAS CON ÉNFASIS EN LOS GRUPOS DE VALOR

Si bien este enfoque se fundamenta en el diseño como área de conocimiento, comparte con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión la necesidad de poner en el centro de la acción a los grupos de valor de la Entidad. En este sentido, su premisa central se dirige a comprender e involucrar a los sujetos de atención en el desarrollo de las soluciones y, por tanto, en propiciar espacios de participación no solo en la identificación de sus necesidades sino también en el diseño de las mismas. Desde esta lógica, el enfoque de diseño basado en las personas se configura en una herramienta que contribuye al derecho a la participación ciudadana.

Este esquema se ha venido trabajando principalmente desde el sector privado y ha logrado mejorar tanto en los procesos internos, como en los productos y servicios que se ofrecen al público en general. Sin embargo, durante los últimos años los procesos centrados en las personas han migrado a las esferas públicas impactando en las decisiones que permiten construir política pública, generando respuestas situadas o con mayor enfoque, que reconocen a las personas o grupos poblacionales para las que se diseña.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Tener una postura centrada en las personas para el diseño de políticas públicas permite generar proyectos que identifiquen y respondan a las necesidades más sentidas de las personas. Además, permite generar procesos participativos y colaborativos en donde se integren las diferentes y miradas y se genere valor público y social.

8.3 AGILISMO

Si bien el pensamiento ágil surge como corriente en el marco del diseño de software, sus fundamentos han sustentado nuevas aproximaciones metodológicas usadas para el diseño de productos, principalmente en el entorno empresarial. Su implementación exhaustiva demanda giros en la cultura empresarial; sin embargo, por sus bondades¹, comienza a adoptarse en el proceso de diseño de bienes y servicios prestados por el sector público. Para efectos del presente documento, y partiendo de los principios del manifiesto Ágil² bajo el cual se dio origen a esta corriente de pensamiento, se propone la adopción de los siguientes elementos:


Construcción desde el participante o usuario: se reconoce el enfoque de diseño basado en el usuario y, por tanto, el análisis de la información provista por la ciudadanía que permita conocer sus realidades y validar las soluciones propuestas.

Minimalismo: el agilismo provee a la administración pública una herramienta de priorización que permite enfocar los retos de diseño en los elementos estratégicos para minimizar el despliegue de acciones que carezcan de relevancia para efectos de la solución a diseñar, lo cual contribuye a los principios de celeridad, oportunidad y economía.

Experimentación: el método científico fundamenta las bases del diseño hacia la entrega frecuente y validada de valor. A partir de las necesidades de los grupos de valor se definen hipótesis en torno a las

¹ “Hoy en día, hay que entender el agilismo como un movimiento social que trata de favorecer un cambio de mentalidad que pone en el centro la colaboración y la adaptación... Cuando los productos incorporan un componente experimental, necesitan exponerse al contacto con sus usuarios lo antes posible, para poder perfeccionarse a partir de la experiencia de uso... El segundo motivo tiene que ver con la motivación de las personas y los equipos que llevan a cabo los proyectos. Es imposible mantener el entusiasmo cuando un proyecto dura dos años y no se liberan productos intermedios operativos. Llega un punto en que el plazo de entrega se antoja aleatorio, no existe sentido de urgencia... El tercer motivo es económico.” Orti, A. (2013). Agilidad y agilismo para la innovación pública. Disponible en web: <https://www.administracionpublica.com/innovacion-publica-agil/>

² “Los 12 principios del Agilismo son: 1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor. 2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente. 3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible. 4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. 5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo. 6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara. 7. El software funcionando es la medida principal de progreso. 8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida. 9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad. 10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial. 11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados. 12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.” Disponible en web: <https://www.pragma.com.co/blog/la-introduccion-al-manifiesto-agil> .Estos principios se han adoptado para el diseño de otros bienes y servicios e incluso en la gestión de lo público. Al respecto ver: <https://www.autoritas.net/2016/05/06/transformar-las-administraciones-publicas-introduciendo-filosofias-agiles/>

 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

características del bien o servicio a diseñar las cuales se validarán, a través de breves ejercicios de experimentación que se detallan a lo largo del documento.

Métricas: se propone la división del reto de diseño en sub-retos con métricas para hacer seguimiento a su alcance y donde se obtengan instrumentos de política pública que reúnan tres características:

- **Deseabilidad:** al proponer una solución que resulta interesante (atractiva) para el participantes o beneficiario de la acción a diseñar, lo cual posibilita su corresponsabilidad y cogestión.
- **Viabilidad (eficacia):** en términos de evidencia directa o indirecta que infiera la pertinencia de la acción para responder al problema que se busca resolver.
- **Factibilidad:** en la medida en que la acción diseñada es posible desarrollarla considerando los recursos técnicos, financieros y organizacionales disponibles en la Entidad.

Adaptación y flexibilidad: los contextos de alta incertidumbre en los que se desenvuelve la gestión de lo público demandan de equipos flexibles y con capacidad para adaptarse y reorganizarse con una orientación a resultados. Así mismo, plantea la flexibilidad en la forma de estructurar los planes de diseño para cada reto de acuerdo con las particularidades.

La siguiente figura permite evidenciar los elementos generales de los ciclos ágiles para el diseño de productos y servicios partiendo de la observación y comprensión de las ideas para la construcción colectiva de soluciones que puestas a prueba desde métricas claras permiten ajustar las soluciones para lograr acciones que reúnan criterios de deseabilidad, viabilidad (eficacia) y factibilidad.

Ciclos ágiles de desarrollo Lean Starup

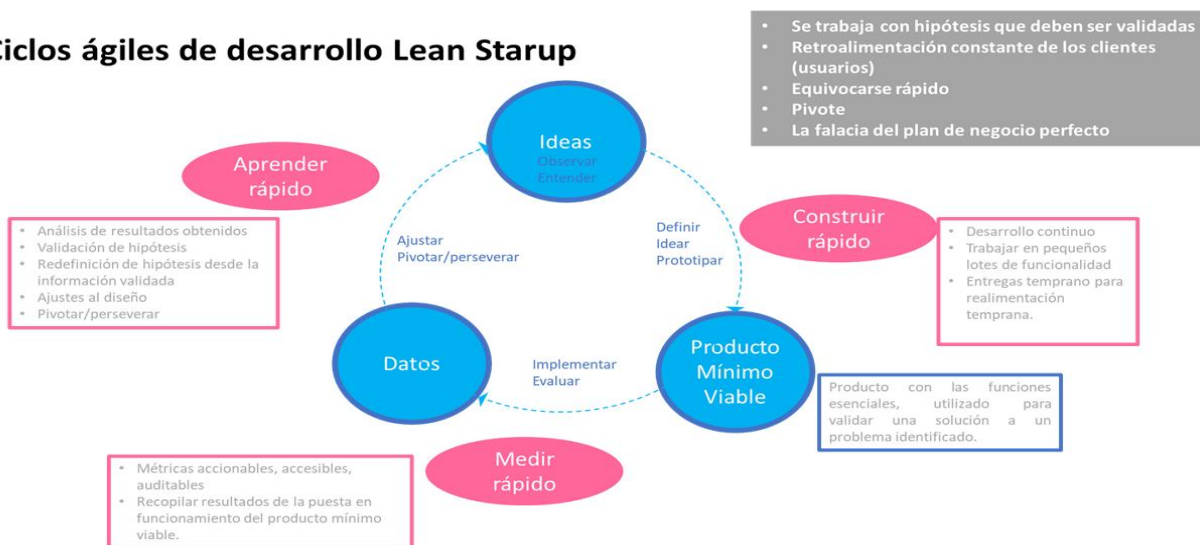



Figura No. 2. Ciclos ágiles de desarrollo Lean Starup.

Fuente: adaptación propia a partir de Rice, E.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

9. LA RUTA DE DISEÑO

Este manual presenta la ruta de diseño de políticas y programas para la inclusión social y productiva de la población sujeto de atención de Prosperidad Social. En ese contexto, los conceptos de diseño y formulación que se tratarán en este Manual cobijan no sólo la política, sino también un nivel más específico que corresponde al de programas.


La ruta de diseño se compone de un momento preliminar de alistamiento y de tres ciclos: 1. Comprensión del problema, 2. Definición de la solución y 3. Formulación de la propuesta cuyos pasos se entran a profundizar en las secciones a continuación.

Si bien la ruta plantea una lógica secuencial, al interior de los ciclos, de acuerdo con las particularidades de cada reto se plantea la definición de un plan de diseño flexible frente a los pasos a implementar.





Figura No. 3. Ciclos y pasos de la Ruta de Diseño.

Fuente: elaboración propia.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Tal como lo presenta la Figura No. 3 para el logro de los objetivos de cada ciclo se establece en cada uno de ellos los siguientes elementos:

-  **Pasos** a realizar
-  **Resultados** a alcanzar con métricas definidas

Para cada uno de los pasos se presentan sus objetivos, responsables, descripción, recomendaciones y preguntas orientadoras. En algunos casos se precisan herramientas según la naturaleza de cada actividad a desarrollar. Las herramientas presentadas son sugerencias metodológicas, que ejemplifican las didácticas a emplear siendo opcionales.

En su conceptualización como ciclos se plantea la posibilidad de desarrollar en varias ocasiones los pasos dispuestos para cada uno de ellos, hasta alcanzar el diseño de acciones deseables, efectivas y factibles.


Los ciclos antes referidos pueden implementarse tanto para el diseño de políticas como de programas, diferenciándose en el nivel de especificidad y alcance de las acciones definidas como se detallará en los numerales siguientes. La Tabla No. 1 presenta los productos esperados de cada instrumento de política:

Tabla No. 1. Productos esperados de la fase de diseño

Lineamiento documento de Política	Documentación del Programa
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la problemática • Marco teórico • Objetivo General • Objetivos Específicos • Estrategias/líneas estratégicas • Plan de acción: metas, indicadores, responsables • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la problemática • Marco conceptual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Componentes y actividades • Metas e indicadores • Presupuesto

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es preciso mencionar que la ruta de diseño propuesta articula los enfoques metodológicos previamente definidos en 5.2 y 5.3 en los siguientes aspectos. De un lado, se promueve el diseño basado en las personas en el ciclo 1 de Comprensión del problema, a través de acciones de recolección de información con los diferentes grupos de valor que permitirán conocer la perspectiva de la población que se ve afectada; posteriormente, en el ciclo 2 a partir de las acciones de validación con los grupos de valor de las alternativas diseñadas. De otro lado, se implementa el enfoque de agilidad al desarrollarse en el ciclo 1 la comprensión del problema; posteriormente, en el ciclo 2 la construcción de alternativas, la definición de hipótesis en torno a la deseabilidad de la solución y su eficacia y el desarrollo de experimentos para validarlas; acciones que pueden iterarse hasta lograr una solución que pueda ser escalable y cuya factibilidad se verifica en el ciclo 3.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

3



Alistamiento

En este momento se propone conformar el equipo de diseño, perfilar el reto inicial a resolver de acuerdo con los lineamientos del superior para definir el plan de diseño que referirá los pasos particulares a seguir en la ruta.

Pasos:

A continuación se detallan los pasos del momento de alistamiento.

1. Conformación del Equipo de diseño

Objetivo: definir el conjunto de colaboradores que deberán liderar y desarrollar las etapas del proceso de diseño de una política o programa en específico.


Responsables: directivos de las áreas relacionadas con el reto de diseño.

Descripción:

- Para el programa, la/s dirección/es misionales competentes definirán los colaboradores que participarán activamente en el proceso de diseño de la política/programa.
- La Oficina Asesora de Planeación definirá el enlace que aportará al proceso.
- En la primera reunión del Equipo de diseño, sus integrantes acordarán el plan de diseño, su correspondiente cronograma y los servidores que desarrollarán la secretaría técnica del mismo, lo cual se aprobará a través de acta y se dejará trazabilidad de ello en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26.
- Se revisará la necesidad de incorporar dentro del equipo de diseño delegados de otras áreas transversales pertinentes al reto en particular.
- Según el nivel de innovación requerido se definirá si el reto deberá ser orientado por el GIT de Innovación Social.

Recomendaciones:

- A la hora de establecer cuáles servidores públicos conformarán el equipo de diseño, tener presente la carga laboral y la disponibilidad de tiempo que demanda el proceso.
- El equipo de diseño es autónomo para flexibilizar los lineamientos del presente documento teniendo en cuenta las particularidades de la acción a formular, si se trata de un rediseño, de un piloto o programa.
- En el marco de los principios de agilidad los integrantes del equipo deberán realizar sesiones de realimentación permanente con relación a su articulación y dinámica para su adaptación y mejora continua.
- Se sugiere el empleo de herramientas ofimáticas para el seguimiento a las actividades del equipo.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;"> La equidad es de todos Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Pregunta Orientadora:

¿Quiénes deben participar en el equipo de diseño?

2. Definición inicial del reto que se busca resolver

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

- A partir del lineamiento del superior, sondear las necesidades institucionales y del accionar estatal para iniciar el perfilamiento del problema.
- Identificar las posibilidades presupuestales que tiene la acción a diseñar.
- Identificar la cobertura territorial de la acción a diseñar a partir del lineamiento de la alta dirección.
- Definir un enunciado general que permite comprender el alcance del reto en términos del problema a resolver.


El reto presenta la siguiente estructura:

(Verbo en infinitivo) + un(a) (tipo de intervención) + para (los actores relevantes) + que permita (el beneficio o mejora que se espera construir) + *teniendo en cuenta...*

- Recopilar los documentos normativos y de política vigentes que justifican el abordaje del problema y su engranaje en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y/o en documentos de consenso nacional o internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Validar el reto de diseño con el director del área misional competente.
- Consignar el reto acordado en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el aparte de Alistamiento.

Recomendaciones:

- En la construcción del enunciado del reto considerar:
- *¿Qué debemos diseñar? ¿Qué características debe reunir lo que se va a diseñar?*
- Al enunciar las características es deseable no circunscribir a un objeto, servicio o estrategia en específico cerrando las opciones de exploración propias del diseño a menos que exista un lineamiento del superior al respecto.
- Para diligenciar lo correspondiente al “para” en el enunciado, precisar:
- *¿Para quién y con qué objetivo se debe diseñar? ¿qué se espera alcanzar o qué problema se espera resolver con ese diseño?*
- Al mencionar los factores a “tener en cuenta” revisar los siguientes aspectos para enunciar de manera concreta aquellos que resulten relevantes:
 - ✓ Causas o determinantes del problema
 - ✓ Dinámica institucional- posibles articulaciones – oportunidades de gestión

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- ✓ Normativa o políticas que lo regulan
- ✓ Realidades presupuestales
- ✓ Particularidades relacionadas con los actores – posibilidades de participación de los sujetos
- ✓ Lineamientos de la alta dirección
- ✓ Territorios focalizados desde el lineamiento inicial

Pregunta Orientadora:

¿Cuál es el reto de diseño a alcanzar desde el lineamiento del superior y las condiciones y posibilidades institucionales definidas?

3. Definición del plan de diseño y bitácora de diseño

Objetivo: establecer los momentos, actividades y herramientas necesarias para soportar el avance del diseño.

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

- Identificar los hitos necesarios para lograr el reto a partir de los pasos propuestos en el presente manual.
- Siguiendo los pasos de la Ruta de diseño (comprender, definir y formular), priorizar los pasos a aplicar del presente manual, de acuerdo con los lineamientos del superior y demás aspectos a tener en cuenta enunciados en el reto.
- De acuerdo con los pasos establecidos en el plan diligenciar el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el aparte relacionado con Alistamiento que permitirá consolidar en un solo documento los productos de los diferentes ciclos y sus pasos.

Recomendaciones:

- El plan es una herramienta indicativa pero debe ser flexible (adaptativa) siguiendo los principios del agilismo.
- Priorizar los pasos que hacen parte del producto mínimo viable (elementos estratégicos) para lograr el diseño con criterios de oportunidad.

Pregunta Orientadora:


¿Cuáles son los pasos a seguir para alcanzar el reto de diseño propuesto?



Resultados para el cierre del Alistamiento:

El alistamiento se considera cerrado una vez se logran los siguientes resultados consolidados en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26:

- ✓ Equipo de diseño conformado
- ✓ Reto Inicial formulado
- ✓ Plan de diseño definido

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

5 

Ciclo No 1. Comprensión del problema

Objetivo:

Comprender el problema a resolver desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa e involucra los puntos de vista de los diferentes grupos de valor de la Entidad.

Teniendo en cuenta el contexto de Prosperidad Social, este ciclo abarca una lectura transversal que posibilita la comprensión integral del problema en un marco poblacional, territorial e institucional.

Marco poblacional: parte de la identificación de situaciones que afectan el bienestar de las personas, hogares y comunidades. Para ello, es de considerar las problemáticas en las que se encuentran los sujetos de protección especial según ciclo vital, condición de discapacidad, condición de victimización por conflicto armado, etnia y género. Requiere de la escucha activa de los sujetos inmersos en tales realidades para su comprensión.

Marco territoriales: el contexto de complejidad territorial colombiano requiere que los instrumentos de política pública a diseñar aborden las particularidades y las distintas relaciones e interacciones que los grupos poblacionales tienen con un territorio determinando.

Marco institucionales: desde las direcciones regionales y los diferentes grupos de trabajo se perfila una lectura particular del problema que entran a nutrir esta comprensión.

Pasos:

A continuación, se desarrollan cada una de las actividades o pasos que componen el Ciclo.


1. Definición del marco teórico/conceptual

Objetivo: Precisar el marco teórico y conceptual para la política pública o el marco conceptual para el programa a diseñar que sustente su accionar.

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

- Consultar el marco jurídico y de política relacionado con el reto de diseño que podría nutrir el marco teórico y conceptual de la acción a diseñar.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- Realizar una revisión bibliográfica de las aproximaciones teóricas existentes relacionadas con el problema a abordar.
- Definir los conceptos centrales (categorías de análisis) que permitirían comprender el problema desde sus causas y consecuencias para el diseño de la solución.
- Elaborar un documento breve con los principales elementos teóricos y conceptuales que fundamenten el diseño e incluir dichas conclusiones en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 aparte de Marco teórico.

Recomendaciones:

El diseño de una política requiere la definición de un marco teórico que provea una comprensión conceptual al problema, sus características, relaciones, causas y consecuencias. Así, por ejemplo, un problema asociado a la discapacidad puede llevar a alternativas de solución diferentes si se diseñan desde un enfoque rehabilitante o si se sitúan desde el enfoque de derechos.

Por su parte, los programas al desarrollarse como parte de una política pública cuentan con un marco teórico pero pueden requerir de un marco conceptual en particular por ejemplo para las variables claves de los objetivos. Definir este marco es importante para la fase de evaluación de los programas pues permite establecer el alcance de las variables a medir por ejemplo en evaluaciones de impacto o resultados.

Como principales aproximaciones en materia de política social se sitúan el enfoque de derechos y desde un lenguaje de capacidades, el paradigma de Desarrollo Humano con base en los cuales se derivan desarrollos teóricos particularizados sobre los diferentes problemas.

Preguntas Orientadoras:


¿Cuál paradigma teórico o conceptual fundamenta el diseño de la política o programa?

2. Mapeo de Actores

El mapeo de actores permite identificar las diferentes entidades, comunidades, grupos u organizaciones, que tienen algún nivel de afectación o influencia sobre el problema o pueden aportar a la construcción de la solución. Comprende así a los grupos de valor y demás partes interesadas que pueden provenir de la esfera estatal en el ámbito nacional y territorial; de la sociedad civil, la academia, empresas privadas y cooperantes.

Objetivo: identificar los actores relacionados con el problema, su contribución o afectación frente al mismo.

Responsables: equipo de diseño

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Descripción: desde diferentes didácticas de mapeo se identifica el rol de los actores que permitan resolver las siguientes preguntas (Ver Tabla No. 2). Sintetizar las conclusiones de las actividades de mapeo en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 acápite de Mapeo de Actores.

Tabla No 2. Mapeo de Actores

<i>Categoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Pregunta orientadora*</i>
Naturaleza	Puede ser persona natural o institución pública, privada o tercer sector.	¿Qué tipo de personas y organismo es el actor?
Ubicación	Con relación a la comunidad beneficiaria puede ser interno o externo	¿Dónde se sitúa el actor?
Capacidad de incidencia	Positiva, neutra o negativa con respecto a la problemática que se busca resolver en la población participante.	¿Cuáles son los recursos de poder sean económicos, políticos, institucionales o de cualquier otra índole que poseen los actores para imponer o defender sus intereses o sus mandatos en relación con la problemática analizada? ¿Cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende en relación con el problema fundamental? ¿Cuáles son las relaciones del actor con otros actores
Acuerdos o conflictos potenciales	Rol cooperante o disidente	involucrados? ¿Cómo el actor se podría ver afectado por las alternativas de solución o contribuir a ellas? ¿Qué acuerdos o conflictos se podrían generar con cada uno de los actores involucrados?

Fuente: Elaboración propia a partir de Ordóñez-Matamoros, 2013.


Recomendaciones:

- En los territorios donde más tenga incidencia el problema identificado, hacer partícipe a las direcciones regionales de Prosperidad Social para identificar los actores que puedan tener injerencia.
- A partir de los enfoques diferenciales, identificar la existencia de comunidades o poblaciones que puedan resultar afectadas por el problema o podrán ser impactadas por la solución para visibilizarlas en el mapeo correspondiente, teniendo en cuenta, por ejemplo, los puntos de vista de las niñas y los niños, las personas mayores, las mujeres, las personas con discapacidad, entre otros.

Caja de herramientas:

Existen diferentes metodologías para realizar mapeos de actores a continuación se recomienda:

- Mapa de Actores GTZ. Disponible en web: <https://www.ucipfg.com/repositorio/DAP/GSEAP-01/Unidad-03/lecturas/3.PDF>

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

3. Recolección de información

Objetivo: generar nueva evidencia sobre cómo las personas, comunidades o grupos sociales perciben el problema abordado por el reto, se ven influenciadas o afectadas; así como las causas y consecuencias del mismo.

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

1. De acuerdo con el “para qué” enunciado en el reto y los conceptos definidos en el marco teórico/conceptual, diseñar un conjunto de preguntas orientadoras frente a las cuales se requiera recolectar información que permita comprender desde la perspectiva de los grupos de valor y demás actores mapeados cómo perciben el problema, sus causas y consecuencias.
2. Recolectar información del problema a través de las siguientes fuentes:
 - Construir la lectura de la entidad en torno al problema: estudios técnicos existentes, demás documentos diagnósticos y evaluaciones de otros programas relacionados con el problema para tener en cuenta sus recomendaciones dentro del ejercicio de diseño. Dentro de ello, es deseable consultar con expertos en el tema.
 - Revisar la información cuantitativa disponible entre ella información de SIUNIDOS, SISBEN IV, encuestas del DANE.
 - Capturar información de los diferentes grupos de valor y de sus perspectivas frente al problema a través del Menú Participa de la página web de la entidad en la Sección No 1 Diagnóstico de Necesidades.
 - Diseñar y aplicar herramientas cualitativas que permitirán conocer la perspectiva de la población que se ve afectada por el problema.
3. Consolidar la información recolectada para su posterior análisis.
4. Para el caso de programas existentes en los que se solicita su rediseño se sugiere emplear la herramienta lienzo de diseño disponible en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 para mapear en ella cuellos de botella y potencialidades que permitan identificar elementos a rediseñar.


Preguntas orientadoras:

En la tarea de construir las preguntas a realizar para levantar información cualitativa, es importante realizar algunas indagaciones al interior del equipo de diseño:

- ¿Qué elementos componen el problema central y sobre cuáles de esos elementos debemos preguntar a las personas?
- ¿Cuál es la mejor herramienta de levantamiento de información para aplicar teniendo en cuenta el contexto?
- ¿Cómo perciben el problema los diferentes grupos de valor?

Recomendaciones:

- Construir un banco de preguntas abiertas que permita explorar profundamente las percepciones de las personas que se ven afectadas por el problema.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- Ante la información de encuestas del DANE complementarlas con espacios cualitativos (entrevistas, grupos focales, entrevistas grupales, entrevistas a expertos) en donde se priorice y se contraste la voz de las personas o comunidades afectadas. Esto permite levantar información contextualizada y ampliar algunos aspectos relevantes de las preguntas.
- En el marco del derecho a la consulta previa tener en cuenta las dinámicas organizativas de los sujetos colectivos de protección especial.
Procurar la recolección de información lo más actualizada posible.
- Solicitar a las personas que propongan alternativas o soluciones para establecer algunos aspectos que se pueden llegar a tener en cuenta en el momento de diseñar la propuesta.
- Realizar las preguntas a las personas teniendo como principio el uso del lenguaje contextualizado y entendible por todos los participantes, evitar el lenguaje técnico.

Caja de herramientas:

- IDEO, Diseño centrado en las personas. Caja de Herramientas.p.42 - 57. Disponible en web: https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf

4. Análisis de la información

Objetivo: analizar las características, causas y consecuencias del problema que la intervención pública busca resolver, precisando su magnitud, alcance territorial y poblacional, los actores inmersos en él y su cadena causal (determinantes); así como las características de los grupos de valor afectados por dicha realidad.

Responsables: equipo de diseño


Descripción:

1. A partir de las preguntas orientadoras formuladas analizar la información cuantitativa y cualitativa consolidada para comprender el problema, identificando sus causas y efectos, así como su jerarquía.
2. Consolidar el perfilamiento de los grupos de valor afectados por el problema para comprender la manera como resultan afectados en particular.
3. Diligenciar el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en los puntos de “Declaración del problema” formatos (A) o (B) y documentar los análisis realizados.
4. Revisar y ajustar de ser necesario, el reto perfilado inicialmente a partir del análisis del problema.
5. A partir de la información analizada identificar posibles supuestos que delimitan o acotan el diseño de la solución.

Ej. La acción a diseñar deberá enfocarse en hogares con jefatura femenina por ser aquellos donde más se presenta el problema analizado.

Recomendación:

Identifique categorías emergentes que podrían evidenciarse a partir del análisis.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Preguntas Orientadoras:

- ¿Cuál es el problema por resolver con la acción a diseñar?
- ¿Cuál es la población sujeto de atención con la cual trabajar?

Herramientas:

Se sugieren las siguientes:

- Árbol de problemas
- Mapa de empatía – Disponible en web en: <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>
- Formato Bitácora de diseño F-DAP-26- declaración del problema

5. Validación de la comprensión del problema

Objetivo: validar la comprensión del problema obtenida a partir de la información recolectada y analizada.

Responsables: Equipo de diseño


Descripción: para el cierre del ciclo es necesario adelantar una actividad de validación al presentar las conclusiones a los equipos técnicos de Prosperidad Social, representantes de las direcciones regionales y a las personas de los grupos de valor que hayan aportado información.



Resultados para el cierre del Ciclo No 1:

El Ciclo 1 se considera cerrado una vez se consolidan los siguientes resultados en Formato Bitácora de diseño F-DAP-26:

- ✓ Marco teórico/conceptual
- ✓ Formato Mapa de actores diligenciado y perfilamiento de grupos de valor
- ✓ Formato “Declaración del problema” diligenciado validado por grupos de valor y colaboradores de la entidad o esquema que evidencie el problema comprendido.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

5 

Ciclo No 2. Definición de la solución

Objetivo:

Validar una solución que reúna criterios de deseabilidad y viabilidad (eficacia) para responder al problema declarado.

A partir de la declaración del problema del ciclo anterior se procede a la definición de la población objetivo para el diseño de las alternativas basadas en hipótesis que entran a un proceso de experimentación y validación. De esta forma, obtener una solución efectiva para dar respuesta al problema identificado y deseable para los grupos de valor.

El desarrollo de los pasos de este Ciclo depende del lineamiento del superior contenido en el reto. Algunos retos tienen establecida una solución específica por lo cual el diseño comprende precisiones operativas donde habrá que establecer qué elementos se considera valioso testear.

Pasos:


1. Definición de la población sujeto de atención de acuerdo con la problemática identificada

Objetivo: definir la población sujeto de atención a partir del problema declarado en el ciclo anterior.

Responsable: Equipo de Diseño – GIT de Focalización

Descripción: conforme al documento CONPES 100 de 2006 que establece los lineamientos para la focalización del gasto social y el proceso de focalización, caracterización y gestión del acompañamiento poblacional y territorial, el GIT de Focalización inicialmente y en apoyo de información interna o externa disponible determinará los insumos y presentará al equipo de diseño una propuesta con la identificación de la población y los territorios que serían potenciales sujetos de atención según condiciones de pobreza o vulnerabilidad (según la misionalidad de prosperidad social) y de acuerdo con la problemática identificada en el Ciclo No 1.

Documentar las conclusiones del paso en la Bitácora de diseño en el aparte del Ciclo No 2. Pasos 1 al 3.

 <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Recomendaciones:

Es necesario definir:

- Las fuentes, bases de datos e información relevante que esté disponible con los que se realice la identificación de potenciales territorios y participantes.
- Los criterios de focalización territorial y poblacional: indicadores relevantes a los territorios y las poblaciones, accesibilidad, información histórica, complementariedad en la oferta, entre otros que se consideren pertinentes de acuerdo con los objetivos del programa y/o política a implementar los criterios de priorización de las poblaciones y territorios.

Pregunta Orientadora:

¿Cuál es la población objetivo sujeto de la acción a diseñar?

2. Definición de objetivo general

Objetivo: definir la situación deseada para la población con relación al problema identificado a partir de la formulación del objetivo general.

Responsable: equipo de diseño

Descripción: a partir del problema establecido en el reto definir la situación deseada para la población sujeto de atención de la acción a diseñar.


Los objetivos generales deben reunir los siguientes elementos:

Acción a realizar (verbo infinitivo) + el objeto + elementos descriptivos

Referir en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 el objetivo general concluido en el aparte No 1 y 3.

Recomendaciones:

- Para la correcta formulación de objetivos generales se deben tener en cuenta los siguientes aspectos siguiendo lo dispuesto en la Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor (2014) del DNP, es necesario:
- Iniciar con un verbo fuerte y medible en infinitivo.
- No describir productos o acciones.
- No referir en el enunciado las alternativas o medios de solución ni los fines o efectos del proyecto, omitir expresiones como “para”, “a través” permiten controlar este error.
- Revisar su alcance de tal manera que no se limite a una actividad puntual o se formule de manera amplia e imprecisa.
- No incluir las metas.
- Omitir dos verbos dentro de un mismo objetivo y el uso de la conjunción “y” que podrían implicar la inclusión de dos objetivos en uno solo.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

3. Construcción de alternativas

Este paso se desarrolla para aquellos retos donde no hay claridad respecto de una alternativa de solución o en aquellos casos donde se identifiquen diferentes escenarios para la operación de una solución preestablecida en el reto.

Objetivo: proponer una serie de alternativas que permitan dar respuesta al problema definido, teniendo como insumo principal el análisis de la información de fuentes primarias y secundarias.

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

Con el fin de diseñar una acción que responda al objetivo general definido previamente, este paso se compone de espacios dinámicos en donde se detona, a través de procesos ordenados, la creatividad del equipo de diseño, articulando la información recolectada anteriormente y convirtiéndola en posibles soluciones al problema establecido. La toma de decisiones está encaminada a la creación conjunta de propuestas robustas e integrales que reconozcan principalmente las voces de los actores que se han identificado como el centro del proceso.

Para la construcción de alternativas se proponen una serie de herramientas (árbol de soluciones, lluvia de ideas, matrices de viabilidad e impacto, etc.) que permitan generar conversaciones y decisiones entre los integrantes del equipo para finalmente, seleccionar la mejor alternativa teniendo como punto central algunos criterios de carácter político, técnico y presupuestal, los cuales tendrán una injerencia relativa según los diferentes contextos institucionales.

Documentar las conclusiones del paso en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el aparte del Ciclo No 2. Pasos 1 al 3.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Qué criterios debo tener en cuenta para escoger la alternativa de solución?
- ¿Por qué esta alternativa es la más viable para formular la política o programa?

Recomendaciones:

Para la definición de alternativas es importante realizar una revisión de experiencias exitosas a nivel internacional, nacional, regional o local relacionadas con el problema a abordar que podría nutrir la identificación de soluciones a adoptar.


Conversar con expertos que hayan participado en otras experiencias de solución en particular aquellas fallidas de donde obtener aprendizajes.

Herramienta:

Se sugiere la siguiente:

Lluvia de ideas. Disponible en web: <https://www.neuronilla.com/brainstorming/>

Matriz de viabilidad e impacto. Disponible en web: https://es.slideshare.net/acamica_com/2211-actividad-matriz-viabilidad-e-impacto

 <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

4. Definición de hipótesis a validar

Objetivo: formular hipótesis de las ideas estratégicas que requieren validarse para asegurar que la alternativa diseñada es deseable y efectiva para resolver el problema en los aspectos considerados estratégicos.

Descripción:

Como paso previo a la experimentación o validación de alternativas, es necesario identificar los elementos estratégicos que requieren validarse y formular hipótesis alrededor de ellos.

Las hipótesis a testear deben orientarse a validar que la solución propuesta es efectiva para dar respuesta al problema identificado y deseable en cuanto, los grupos de valor se consideren interesados en participar en la implementación de la alternativa correspondiente.

Las hipótesis formuladas deben obedecer a la siguiente estructura y se podrán documentar en el aparte tarjetas de Prueba y Aprendizaje del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26:

Hipótesis de deseabilidad:

Creemos que los grupos de valor si realizamos... están interesados en participar en...

Hipótesis de viabilidad (eficacia):

Creemos que si implementamos la solución...logramos mejorar/solucionar/reducir...

Para cada enunciado analizar qué tipo de evidencias se han reunido hasta el momento para analizar cuáles están validadas y para aquellas que no tienen evidencia determinar las de mayor relevancia para implementar sobre ellas el paso siguiente de experimentación.

Recomendaciones:

Entre más innovadora (novedosa) la alternativa diseñada mayor relevancia adquieren las hipótesis de viabilidad(eficacia) además de las de deseabilidad. En tanto, aquellas alternativas que son **adaptaciones** de soluciones ya implementadas con evidencia que soporta su eficacia requieren un énfasis en evaluar la deseabilidad para el perfil poblacional al cual se dirige.


Una hipótesis adecuadamente formulada debe ser:

- *Testeable:* en términos de que puede comprobarse si es verdadera o falsa a partir de evidencia.
- *Precisa:* al estar asociada a un indicador de éxito que es concreto y establece el qué, quién, y cuándo de la hipótesis.
- *Discreta:* hace referencia a una sola variable.

Herramientas:

Se sugiere la siguiente:

Tarjeta de pruebas. Strategyzer. Disponible en web: https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29728_1_Tarjeta_de_pruebas.pdf

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

5. Experimentación

Objetivo: validar la viabilidad (eficacia) y deseabilidad de la alternativa propuesta y seleccionada previamente para establecer posibles nuevos cuellos de botella y generar ajustes de manera rápida e integral.

Responsable: equipo de diseño

Descripción: este paso busca materializar la alternativa de solución que se ha definido y seleccionado previamente y ponerla a prueba en los contextos definidos en el mapa de actores, con el fin de generar evidencia que permita establecer si esta responde al problema, si **posiblemente** genera los **resultados** esperados, si es deseable y si es necesario ajustar sus partes o componentes.

Adicionalmente, **este paso** permite identificar las fallas, nuevas barreras o cuellos de botella de manera temprana y a escalas controladas, **aportando información clave para mejorar el diseño lo que redundará en reducción de tiempos y optimización de recursos en los procesos posteriores de implementación.**

Para ello se debe para cada una de las hipótesis identificadas como relevantes en el paso anterior, definir la prueba de validación que se realizará, el indicador para medirla y la medida de éxito que conlleve a concluir que la hipótesis se comprueba.

Una vez realizadas las pruebas debe analizarse la evidencia obtenida, definir de acuerdo con las métricas establecidas si la hipótesis se valida o refuta e identificar para cada prueba lo observado, los aprendizajes derivados de ella para ajustar la alternativa de solución diseñada.

El proceso de experimentación debe repetirse hasta obtener una solución eficaz y deseable.


En caso de realizarse este paso, se sugiere documentar el proceso a través del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el aparte de Tarjetas de Prueba y Aprendizaje.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué tipo de prueba se hará para la validación de cada hipótesis?
- ¿Qué indicador se aplicará para medirla?
- ¿Cuál es la medida del éxito para considerar que la hipótesis ha sido comprobada?

Recomendaciones:

- Las pruebas de las alternativas de solución deben ser medibles y establecidas para identificar los aciertos y desaciertos en su implementación
- Es importante hacer una planeación previa en donde se establezcan: los lugares y personas con quienes se van a probar las alternativas, la división de roles de quienes van a implementar la alternativa y los actores que van a ser quienes observan y miden o evalúan la alternativa. Para este paso se sugiere el uso de tarjetas de diseño de pruebas y de aprendizaje que permitan consolidar y sintetizar los elementos de claves (existen diferentes didácticas para ello).

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- Una prueba adecuadamente formulada debe definir a quién se le aplicará, dónde se realizará y en qué actividades desarrollará.
- Existen diferentes tipos de pruebas, **experimentos o** prototipos de alta, mediana o baja complejidad que pueden realizarse según la disponibilidad de tiempo y recursos. Algunos ejemplos de pruebas de baja complejidad son: el desarrollo de entrevistas a expertos, sondeos por medios web o algunas entrevistas a profundidad a personas pertenecientes a los grupos de valor previa la presentación de la idea.
- Es necesario desarrollar diferentes pruebas de validación hasta lograr evidencia solida que permita cerrar este ciclo.
- A partir del mapa de actores desarrollado, convocar actores externos que pueden tener interés en la acción de política formulada como universidades, ONG, cooperantes, aliados privados y demás organizaciones de la ciudadanía, **grupos de valor**, de la población objetivo que además de las entidades que vienen participando en el ejercicio puedan contribuir a validar el diseño.
- Para ello es posible emplear **como experimento**, el módulo de consulta de Menú Participa en la web de la entidad para testear la deseabilidad de la solución seleccionada para ser validada.

Herramientas:

- Tarjeta de pruebas. Strategyzer. Disponible en web [consultado 13-08-2021]: https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29728_1_Tarjeta_de_pruebas.pdf
- Tarjeta de aprendizaje. Strategyzer. Disponible en web [consultado 13-08-2021]: <https://expydoc.com/doc/117482/tarjeta-de-aprendizaje>


6. Presentación de alternativa seleccionada

Objetivo: adelantar la validación de la alternativa seleccionada a los equipos técnicos de la entidad y a grupos de valor.

Responsable: equipo de diseño

Descripción:


Para el cierre del ciclo es necesario adelantar una actividad de presentación y retroalimentación a los equipos técnicos de Prosperidad Social, al director de la misional competente y representantes de las direcciones regionales, en donde se establezcan y socialicen los componentes de la alternativa seleccionada.



Resultados para el cierre del Ciclo No 2:

El Ciclo No 2 se considera cerrado una vez se logran los siguientes resultados consolidados en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26:

- ✓ Población objetivo
- ✓ Hipótesis testeadas y conclusiones de validaciones
- ✓ Alternativa seleccionada con sus características diseñadas que responden a criterios de deseabilidad y eficacia testeados.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

9

Ciclo No 3. Formulación de la propuesta

Objetivo:

formular la propuesta de programa/política factible en el marco de su cadena de valor y teoría de cambio.

Resultado: propuesta de programa/política factible validado

Una vez definida una solución efectiva y deseable, a partir del objetivo general establecido y la alternativa probada en los ejercicios de experimentación, se deberá precisar y estructurar la cadena de valor y la teoría de cambio o resultados esperados para el programa o política diseñado, su sistema de seguimiento, sus esquemas de articulación y sus costos y presupuesto hacia la formulación de una propuesta factible.

Pasos:

1. Formulación de teoría de cambio y Cadena de valor

Objetivo: definir la estructura general de la acción a formular.


Responsables: equipo de diseño

Descripción:

Para formular la teoría de cambio (ver figura No 4):

1. Identificar las variables estratégicas a las que apunta el objetivo general formulado.
2. Definir los resultados esperados para el corto, mediano y largo plazo para las variables estratégicas identificadas en el objetivo general, teniendo en cuenta el alcance de la solución diseñada.
3. Relacionar las actividades de la solución definida en el Ciclo 2 con los resultados.
4. Formular los supuestos o condiciones necesarias bajo las cuales estos se obtendrían los resultados.

Figura No. 4. Elementos teoría de cambio

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4



Fuente: Elaboración propia

5. Documentar la teoría de cambio en el aparte correspondiente en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26.

Para formular la cadena de valor:


6. Formular los objetivos específicos para la alternativa validada en el marco del objetivo general definido y teniendo en cuenta el alcance de la solución diseñada.
7. Para los objetivos específicos definidos precisar los productos esperados.
8. Agrupar las actividades de la solución diseñada en las estrategias/líneas estratégicas de la política a formular o los componentes del programa definiéndolos.
9. Precisar los insumos requeridos para cada una de las líneas estratégicas/componentes, dentro de ello, precisar los roles y actividades del equipo operativo para el caso del diseño de programas.
10. Verificar la coherencia de la acción diseñada lo que significa (ver Figura No 5): analizar que el objetivo general se traduzca en los resultados definidos; revisar que los productos se infieran de los objetivos específicos; analizar que los productos establecidos se derivan en los resultados y que las actividades definidas se puedan llevar a cabo con los insumos presentados y logren los productos establecidos.

Figura No. 5. Coherencia de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

11. Identificar los riesgos que pueden afectar el logro de cada una de las actividades o componentes establecidos y establecer las acciones de control que atenúen su ocurrencia de manera articulada con la matriz de gestión de riesgos institucional. Estos riesgos estarán asociados a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos.
12. Diligenciar el instrumento de cadena de valor del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26.

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Recomendaciones:

- Tener presente la diferencia conceptual entre productos, en cuanto a bienes y servicios obtenidos directamente con la acción y los resultados, comprendidos como efectos o consecuencias sobre los participantes del programa o proyecto generados a partir de los productos entregados.
- Los objetivos específicos, en cuanto medios para lograr el objetivo general, deben dar cuenta o estar ligados claramente a un mínimo de dos actividades.
- Cada producto debe estar derivado de la ejecución de las actividades.
- En la formulación de resultados tener presente las diferencias entre una meta y un resultado, dado que no toda meta implica un cambio en el bienestar de los participantes de la acción.

- Para la formulación de resultados es importante:
 - ✓ Colocar el objeto o sujeto de cambio en primer plano y escribirlo en lenguaje activo. Por ejemplo: Los hogares acompañados adquirieron capacidades para el ahorro.
 - ✓ No incluir el cómo en una declaración de resultados.
 - ✓ Proveer cualidades específicas a los objetos o sujetos de cambio para precisar luego su medición.
 - ✓ Aclarar en el marco conceptual las definiciones que requieran precisarse para garantizar la medición de los resultados en los ejercicios de seguimiento y de evaluación posterior.

Preguntas orientadoras:

- A partir de la solución diseñada, ¿qué tipo de cambios estamos visualizando en el corto, mediano y largo plazo, en los hogares o comunidades inmersos en la problemática identificada?
- ¿Cuál es la relación causal entre las acciones que se pretenden realizar y los resultados esperados?
- ¿Cuáles son los objetivos específicos de la política o programa a formular?
- ¿Existe coherencia interna entre los objetivos, resultados, actividades e insumos definidos en la cadena de valor?


Herramienta:

- DNP. (2014). Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. Bogotá: DNP. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>
- Para la formulación de teorías de cambio: Unicef. (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez. Recuperado de: [\[https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017\(1\).pdf\]](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf).

2. Definición de criterios de entrada, permanencia y salida

Objetivo: establecer los criterios de entrada, permanencia y salida de la acción a diseñar.

Responsables: GIT Focalización - Equipo de Diseño – GIT Enfoque Diferencial

 <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Descripción: a partir de el/los instrumentos de identificación los potenciales participantes del programa y los análisis territoriales y/o poblacionales se determinará la priorización de los mismos y se definirán los criterios de entrada, permanencia y salida.


Siguiendo el CONPES 100 de 2006 en lo definido dentro de la etapa de “selección”; el GIT de Focalización, el Equipo de Diseño, el GIT Enfoque Diferencial y aquellas áreas que de acuerdo con los objetivos o el contexto del programa **, analizarán y determinarán para la población sujeto de atención, *los criterios entrada* (según las características poblacionales <incluyendo lo relacionado a temas de enfoque diferencial, cuando estos apliquen> y /o territoriales), *de permanencia* (según los objetivos del programa / política a implementar) y *de salida* (teniendo en cuenta que se garantice el cumplimiento del objetivo del programa en la población sujeto de atención y/o el máximo plazo que se pueda otorgar para que esta acción pueda realizarse satisfactoriamente).

Relacione los criterios de entrada y permanencia en el aparte de Lienzo de Diseño del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el acápite de grupos de Valor y referir los criterios de salida en el acápite de beneficios sociales y ambientales del Lienzo de diseño.

** Si la acción a diseñar se encuentra relacionada por ejemplo, con una atención de emergencia a temas judiciales, entonces sería relevante contar con la participación de la Oficina Asesora Jurídica; o si se trata de una acción conjunta con otras entidades, éstas deberían atender; es decir se dejaría abierto a los interesados que no estén establecidos y tal vez por el contexto deban estar.

Recomendaciones:

- Tener en cuenta información relevante sobre las particularidades de la población/territorio, sus características particulares, su contexto socioeconómico, demográfico, cultural y todos aquellos que según el objeto del programa se consideren pertinentes.
- Analizar el posible contexto de operación del programa, por ejemplo, si es un programa de infraestructura, sería pertinente analizar temas referentes a riesgos desastres en los municipios de atención, o en otros programas si hay un contexto de violencia y conflicto armado severo que pueda conllevar a un riesgo para los participantes y los servidores, o si es un resguardo que pueda ser priorizado pero el acceso al mismo es muy difícil.
- Revisar aspectos tales como: de qué manera se ubica el programa/política de la Ruta para la superación de la pobreza y, de acuerdo con esto, para verificar los criterios de entrada y permanencia; revisar su lugar dentro del ciclo de vida de las personas, y para los de salida revisar complementariedad en la oferta; cuál es el siguiente paso en las fases del ciclo de vida y atención de los programas que de alguna manera permita garantizar la continuidad de los sujetos de atención hacia un estado de bienestar y garantías de no devolución a la condición de pobreza y/o vulnerabilidad inicial.

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

3. Diseño de mecanismos de seguimiento, sistematización y evaluación

Objetivo: definir los mecanismos o sistemas de seguimiento y los sistemas de información necesarios para capturar la información de implementación de la acción y contribuir a futuras evaluaciones.


Responsables: equipo de diseño

Descripción:

- a) Listar los hitos considerados de interés para el seguimiento y sistematización de la experiencia. Entre ellos tener en cuenta:
 - Líneas estratégicas de la política/ componentes del programa.
 - Elementos de carácter estratégico para el logro de los objetivos.
 - Las variables estratégicas identificadas en el objetivo general y que se evidencian en los resultados.
 - Las variables de los productos y metas de la cadena de valor.
 - Riesgos o supuestos identificados en la formulación de la cadena de valor.
 - Las variables determinantes para una futura evaluación.

Para el monitoreo y seguimiento:

- a) Diseñar un tablero de control u otra herramienta a partir de un conjunto de indicadores que permitan monitorear los hitos claves de la política o programa definidos previamente y los resultados garantizando la calidad en su formulación.
- b) Para cada uno de los indicadores seleccionados definir a lo largo de las diferentes líneas estratégicas de las políticas o componentes de los programas:
 - Las fuentes de los datos.
 - Los momentos en los que se va a realizar cada levantamiento de los datos, estableciendo al menos un momento de línea base y uno de salida.
 - Los métodos de recolección de los datos.
 - Los responsables de realizar la recolección de datos.
 - Los costos de obtener los datos.
 - Los responsables de consolidar, analizar y sistematizar los datos.
- c) Diseñar las herramientas de captura de la información de acuerdo con los mecanismos previamente definidos.
- d) Tener en cuenta a lo largo de la implementación del programa, la matriz de riesgos formulada para su monitoreo.
- e) Para la sistematización de la Experiencia: suele desarrollarse en el marco de programas por su componente operativo:
 - Definir una pregunta de investigación, encaminadas a identificar los aprendizajes y lecciones de las acciones.

 <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- Definir los mecanismos para la recolección de la información cualitativa tales como bitácoras, diarios de campo, entrevistas, grupos focales, grupos de discusión, entre otras, que suministren información a lo largo de los diferentes componentes del programa y permitan documentar el proceso.
 - Diseñar las herramientas para la recolección de la información cualitativa.
 - Identificar los roles del equipo operativo que harán el levantamiento de información y la periodicidad.
 - A partir de los mecanismos definidos tanto para el monitoreo como para la sistematización de la experiencia, estructurar un plan de recolección de la información teniendo en cuenta el cronograma del ciclo de la política o programa.
- f) Elaborar un manual que detalle los elementos de los mecanismos de seguimiento diseñados.
- g) A partir de la batería de indicadores definidos si se requiere de un sistema de información en particular es necesario:
- Elaborar el documento de Especificaciones y Requerimientos de Software para su diseño por parte de la Oficina de Tecnología de Información.
 - Elaborar los documentos de protocolo o instructivos para el funcionamiento y cargue de la información.
 - Testear las herramientas diseñadas y ajustarlas de acuerdo con las necesidades identificadas.


Recomendaciones:

- Para la elaboración de los documentos de especificaciones y requerimientos, así como para el desarrollo de los mismos, es fundamental contar con el apoyo de la Oficina de Tecnologías de la Información.
- Los procesos de ajuste o desarrollo de software generalmente requieren de un plazo de tiempo importante, por lo cual se debe tener en cuenta estos tiempos dentro de los procesos de planeación de cronogramas.
- Es relevante consultar el Manual de Evaluación de Instrumentos de Política Pública, con el fin de identificar las variables que podrían ser objeto de una futura evaluación y posibles preguntas orientadoras como insumo para el diseño de los mecanismos de seguimiento y sistematización.

Preguntas orientadoras: ¿Cuáles son los hitos de la política o programa?, ¿cómo hacerles seguimiento para proveer los insumos necesarios para su posterior evaluación?

4. Identificación de rutas de articulación

La articulación de la oferta busca establecer acciones conjuntas que permita acercar programas, proyectos y acciones que favorecen la calidad de vida de la población vulnerable sujeto de atención de la entidad. La gestión y articulación de la oferta se hace con aliados públicos, privados y cooperantes internacionales que desarrollan programas que permiten superar una privación del Índice de Pobreza Multidimensional o generar

 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

ingresos a la población. Así, la implementación de la acción de política diseñada puede requerir de un lado, del esfuerzo mancomunado entre diferentes dependencias de Prosperidad Social o, de otra parte, de un ejercicio de articulación con otras entidades públicas o privadas, organizaciones e instancias.

Objetivo: formular una estrategia de articulación entre los actores aliados públicos, privados o cooperantes en el marco de la cadena de valor.


Responsables: equipo de diseño – Dirección de Gestión y Articulación de Oferta – Oficina de Gestión regional y Direcciones Regionales.

Descripción:


1. A partir de la cadena de valor y el mapa de actores analizar los aspectos en los cuales se identifican posibles sinergias o complementariedades con otros programas con los cuales establecer rutas de articulación a nivel interno (en la Entidad) o externo (con otras entidades públicas o privadas).
2. Desarrollar mesas de trabajo entre las áreas de la Entidad (para el caso de programas) o a nivel interinstitucional (para el caso de políticas o programas) para precisar los acuerdos técnicos y operativos que posibiliten las sinergias y complementariedades entre la oferta programática. Estos acuerdos deberán alinearse al mapa de procesos de la Entidad. En este marco, deberán también identificarse posibles alianzas con otros actores externos. A nivel interinstitucional podrán emplearse los mecanismos de articulación con actores externos referidos en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Algunas Instancias/herramientas de articulación que pueden emplearse

Tipo de actor	Instancias/herramientas de articulación	Definición
Nacional	Mesa de Equidad (instancia)	Instancia de toma de decisiones a nivel presidencial para la superación de la pobreza, creada por el Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022. Se reúne dos veces al año.
	Secretaría Técnica Ampliada de la Mesa de Equidad (instancia)	Toma de decisiones de nivel técnico interinstitucional para la superación de la pobreza.
	Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES (instancia)	“máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país”. (Ley 19/58)
	Mecanismos de articulación (herramienta)	herramientas por medio del cual la Dirección de Gestión y Articulación de Oferta Social establece acuerdos de trabajo con los aliados públicos, privados y cooperantes. Existen diferentes mecanismos: Planes

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Tipo de actor	Instancias/herramientas de articulación	Definición
		de Trabajo, protocolos de articulación, convenio interadministrativo, memorandos de entendimiento.
	Acuerdos interadministrativos (herramienta)	Modalidad asociativa entre las entidades públicas del nivel nacional y territorial “con el fin de cooperar en el cumplimiento de sus funciones y/o prestar conjuntamente servicios a su cargo” en el marco de la Ley 489 de 1998 (art.95).
Territorial	Consejos departamentales/municipales de política social (instancia)	Máxima instancia de seguimiento y evaluación de la política social del territorio en el marco del SNBF.
	Comité Sectorial Territorial (instancia)	Instancia liderada por Prosperidad Social de seguimiento a las acciones de política del sector en los departamentos.
	Instancias de articulación lideradas por DPS: Comités Regionales de Seguimiento (instancia)	Espacio liderado por las direcciones regionales para el seguimiento de las acciones de las distintas áreas misionales en territorio.
	Mesas de Infancia y Adolescencia (instancia)	Mesas temáticas de seguimiento a la política social en el marco de los COMPOS y CODPOS.
	Comité de Seguridad Alimentaria (instancia)	
	Comité de erradicación del Trabajo Infantil (instancia)	
	Comité territorial de Discapacidad (instancia)	
Mesa Permanente de concertación con los pueblos y organizaciones indígenas	Esta mesa ha sido creada por Decreto 1397 de 1996. Tiene por objetivo concertar entre los pueblos indígenas y estado colombiano toda las decisiones administrativas y legislativas susceptibles de afectarle y evaluar la ejecución de la política indígena del Estado y hacerle seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.	

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Tipo de actor	Instancias/herramientas de articulación	Definición
Privados/ ONG	Memorandos de entendimiento/Cartas de intención (herramienta)	Instrumento para la cooperación interinstitucional entre dos o más entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades conjuntas. Su contenido se desarrollará mediante la suscripción y ejecución de cualquier mecanismo de colaboración interinstitucional.
	Alianzas Público - privadas(herramienta)	Acuerdo entre entidades públicas y privadas encaminado a dar soluciones conjuntas a una problemática social o para aunar esfuerzos que contribuyan a fortalecer el quehacer institucional hacia el logro de su misionalidad.

Fuente: elaboración propia a partir de fuentes referidas

Posteriormente, para cada mecanismo según su reglamentación se requiere trabajar en una agenda coordinada entre los actores y a distintos niveles territoriales.

Documentar los principales mecanismos e instancias de articulación en el Lienzo de Diseño acápite de Aliados Estratégicos del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26.

Recomendaciones: procurar emplear las instancias de articulación existentes antes que generar nuevas instancias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Los actores identificados cuentan con la capacidad para contribuir al cambio deseado?
- ¿Cómo se debe construir la agenda de articulación y a qué niveles territoriales?
- ¿Cómo los actores aportan a la solución

Herramientas:


- Guía para la gestión y articulación de oferta social en territorio, de Prosperidad Social.

5. Estimación de Costos/Presupuesto

Objetivo: determinar el valor presupuestal requerido para la implementación de la acción a formular.

Responsables: equipo de diseño

Descripción: para definir el presupuesto de una política pública deberá costearse el costo per cápita de obtener los resultados esperados. Para ello, se debe acudir a la información histórica de presupuestos de acciones similares y proyectar los costos para el tiempo de vigencia establecido por la política.

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Para la estimación de costeo de programas, si bien los históricos son un insumo, por tratarse de acciones con mayor nivel de especificidad se deberán listar los bienes y/o servicios requeridos para el programa, costear cada uno de ellos y totalizar los valores correspondientes.

La Tabla No. 5 presenta los mínimos elementos que deben estructurarse en el presupuesto:

Tabla No. 5. Esquema básico para la estimación de costos y presupuesto.

Resultado	Actividad	Insumo	Cantidad	Precio	IVA	IPC	Total
-----------	-----------	--------	----------	--------	-----	-----	-------

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere la definición de costos a partir de los productos establecidos en la cadena de valor. La Tabla No. 6 derivada de la metodología General Ajustada del Departamento Nacional de Planeación refiere una herramienta para este propósito:

Figura No 5. Desagregación de costo de un producto



Fuente: Elaboración propia


Presentar el costeo desarrollado en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 en el aparte de costeo.

Recomendaciones:

- Incluir en el presupuesto el costeo de todas las actividades contenidas en los componentes subcomponentes definidos en el marco de la cadena de valor.
- Tener en cuenta el horizonte temporal de la acción, las posibles fuentes de recursos y si requiere de otras fuentes de financiación (privados, cooperantes, entes territoriales). De acuerdo con la fuente de recursos dentro del proceso de gestión tener presentes los tiempos legales establecidos en caso de requerirse el trámite de vigencias futuras.
- Si la acción formulada comprende diferentes vigencias, incrementar los costos con el IPC y en el caso de los productos que lo requieran incluir al valor del IVA y un rubro por imprevistos.
- Cuando se conozca el presupuesto establecido (que es lo que suele ocurrir) verificar la acotación de las actividades, tiempo y otros elementos al presupuesto establecido priorizando las actividades de mayor impacto social.

Pregunta orientadora: ¿Cuánto cuesta el desarrollo de la política o la implementación del programa?

Herramienta: Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). Manual Metodológico General, para la identificación, preparación y evaluación De Proyectos. Bogotá: DNP. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

 <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> La equidad es de todos </div> <div style="display: inline-block; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> Prosperidad Social </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

6. Validación final y de factibilidad de la acción diseñada

Objetivo: validar la factibilidad de la acción.

Responsables: equipo de Diseño

Descripción:

- Diligenciar en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26 el Lienzo de Diseño refiriendo la información de la teoría de cambio (en beneficios sociales y ambientales), la cadena de valor (en actividades y recursos claves y propuesta de valor), la población sujeto de atención (en el aparte grupos de valor), las rutas de articulación definidas (en Aliados Estratégicos), las fuentes de financiación y estructura de costos, los mecanismos de seguimiento (en actividades claves) y demás elementos establecidos.
- Analizar en el marco de una mesa de trabajo técnica la factibilidad de la acción en el marco del formato de Lienzo de Diseño teniendo en consideración el costo de la acción frente a la disponibilidad presupuestal y los demás recursos existentes.
- Realizar un análisis de retos operativos sobre el lienzo de diseño que puedan comprometer su factibilidad.
- Identificar acciones de mejora a nivel operativo hacia la factibilidad de la acción diseñada.
- Verificar la validación final de los requisitos del deseabilidad, eficacia y factibilidad.
- Desarrollar las acciones necesarias para cumplir con todos los lineamientos necesarios referidos en formato Lienzo de Diseño del Formato Bitácora de diseño F-DAP-26.

Recomendaciones:

- Se sugiere realizar un análisis de debilidad, fortalezas y amenazas posibles sobre los diferentes componentes del lienzo de diseño para verificar su factibilidad


13. Presentación y validación final con actores

Objetivo: presentar ante actores internos y externos los productos del diseño para su validación final.

Responsables: equipo de diseño

Descripción:

1. El diseño desarrollado se validará con la dirección y subdirección general para su ajuste final.
2. Para su aprobación deberán presentarse a las siguientes instancias:
 - Si se trata de una política para la entidad o de un programa se deberá presentar ante el Comité Directivo o ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño según la temática de que trate.
 - Si se refiere una política sectorial se requiere aprobación del Comité de Gestión y Desempeño Sectorial.
3. Para el caso de las políticas, una vez aprobada deberá ser formalizada o adoptada a través de acto administrativo (decreto o resolución) o documento CONPES.

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles actores externos pueden contribuir a mejorar con criterios de deseabilidad y eficacia el diseño de las acciones formuladas?
- ¿Cuáles metodologías participativas implementar para lograr captar opiniones y aportes de los actores convocados?

14. Elaboración del documento de política o programa y de sus líneas estratégicas y/o componentes

Objetivo: producir los contenidos de la política o programa a formular.


Responsables: equipo de diseño

Descripción:

- Consolidar el plan de trabajo de la producción de contenidos, estableciendo plazos, actividades y productos, donde se tengan presentes todas las etapas del ciclo verificando la inclusión de los momentos de alistamiento y cierre en la implementación y la evaluación.
- Para la formulación del documento de política se debe recopilar la información y conclusiones de los pasos anteriores y sintetizarlos en un único documento, que puede desarrollarse en un formato tipo CONPES.
- Para la producción de contenidos de un programa, se deben elaborar los documentos necesarios de acuerdo con los lineamientos de los documentos orientadores de la Entidad.

Recomendaciones: Los documentos elaborados deben promover el enfoque de derechos, para ello:

- Las políticas y programas deben incorporar lineamientos diferenciales para su implementación en toda la ruta de ingreso, permanencia y salida cuando aplique, con una perspectiva incluyente que permita la accesibilidad para todos y todas.
- Para el caso de la población con discapacidad comprender la diversidad funcional que conlleva desde el modelo biopsicosocial la adaptación del entorno, de los bienes y servicios prestados por la entidad para su goce efectivo por parte de los participantes (Ver documento CONPES 166 de 2013).
- Las acciones deben promover el reconocimiento y la valoración individual y colectiva de quienes provienen de trayectorias de victimización, en particular para esta población incorporar o articular acciones de atención psicosocial.
- Considerar en el componente de los programas mecanismos diferenciales que hagan posible la participación activa de diversos actores en particular adultos mayores, indígenas, afrocolombianos, raizales, palenqueros, gitanos y personas de diferentes etnias. Valorar las

 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">La equidad es de todos</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Prosperidad Social</div> </div>	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

formas en que niñas y niños expresan sus ideas los cuales deben visibilizarse, compartiendo su mirada en un lenguaje que les sea atractivo y posible.

- Impulsar la voz y participación equitativa de mujeres y hombres, que realicen actividades diversas, provengan de varias regiones, etnias y ciclos vitales.

Pregunta orientadora:

- ¿Qué procesos o procedimientos se requiere protocolizar para garantizar la comprensión y la operatividad de los lineamientos del programa?
- ¿Qué documentos se deben elaborar para precisar los lineamientos operativos del programa?

Herramientas: Guía de documentos operativos, del proceso Direccionamiento Estratégico.

15. Validación de los documentos elaborados desde los estándares de calidad de la entidad

Objetivo: verificar que los documentos producidos cumplan con los estándares de calidad dispuestos por el MIPG.

Responsable: Oficina Asesora de Planeación – GIT de Mejoramiento Continuo – GIT Formulación y Evaluación.

Descripción: El Equipo formulador deberá remitir a la OAP los documentos producto del proceso de formulación para verificar su alineación con los estándares y políticas institucionales definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y con las grandes líneas de política pública en materia social. Una vez validados y ajustados a través del Sistema de Gestión serán aprobados y publicados para su socialización a la Entidad

Preguntas orientadoras: ¿La política o programa diseñado responde a las políticas institucionales del Sistema Integrado de Gestión y a los lineamientos de política nacional?

Herramientas: Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, Plan Nacional de Desarrollo. Guía para administración de riesgos, código G-DE-2 de Prosperidad Social.




Resultados para el cierre del Ciclo No 3:

El Ciclo No 3 se considera cerrado una vez se logran los siguientes resultados consolidados en el Formato Bitácora de diseño F-DAP-26:


- ✓ Cadena de valor y Teoría de cambio
- ✓ Criterios de entrada, permanencia y salida
- ✓ Costeo
- ✓ Lienzo de Diseño

Y se elabora el documento final de Política o Programa.


	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

BIBLIOGRAFÍA


- Alcaldía de Bogotá. (2016). *Guía para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas del Distrito. Bogotá, D.C.*
- CEPAL (2002) *Estrategias de articulación de políticas sociales.* Recuperado de: [\[https://www.cepal.org/es/publicaciones/1284-estrategias-articulacion-politicas-sociales\]](https://www.cepal.org/es/publicaciones/1284-estrategias-articulacion-politicas-sociales).
- Colección Evalúa Guías. (2009). *Guía Práctica 2 Evaluación de necesidades sociales.* Recuperado de: [\[http://www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia2_Evaluacion_necesidades_sociales_ivalua.pdf\]](http://www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia2_Evaluacion_necesidades_sociales_ivalua.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación -DNP- (2014). *Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor.* Bogotá: DNP. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia_7_Pasos_v%204%201.pdf
- DNP (2006), Documento CONPES 100, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Bogotá. Recuperado de:
- DNP. (2015). *Manual Metodológico General, para la identificación, preparación y evaluación de Proyectos.* Bogotá: DNP. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>
- DNP. *Glosario online,* Consultado: 1 de febrero de 2019. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario/Paginas/E.aspx>
- Hernández, R. Metodología de la Investigación. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pts/resumen-hernandez-sampieri>
- IDEO, Diseño centrado en las personas. Caja de Herramientas.p.42 - 57. Disponible en web: https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf
- Jann, W. and Wegrich, K. (2007). *Theories of the policy cycle.* Fischer at al. (eds.).

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4


- Maldonado, J.H., Moreno-Sánchez, R., Gómez, J. & León-Jurado, V. (2016). *Protección, producción, promoción: explorando sinergias entre protección social y fomento productivo rural en América Latina*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Martínez Nogueira, R, (2002). El diálogo como base para la articulación de políticas sociales. En: *Estrategias de articulación de políticas sociales*, Ciudad de Buenos Aires: CEPAL.
- Sin autor. Metodología de investigación científica. Definición del marco conceptual. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html>
- (sin autor). Transformar las administraciones públicas sin introducir metodologías ágiles. Recuperado de: <https://www.autoritas.net/2016/05/06/transformar-las-administraciones-publicas-introduciendo-filosofias-agiles/>
- Ordóñez, Matamoros, G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Orti, A. (2013). Agilidad y agilismo para la innovación pública. Disponible en web: <https://www.administracionpublica.com/innovacion-publica-agil/>
- Osterwladner, 2019. *Generación de modelo de negocio*. Bogotá: Planeta.
- PNUD, (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010, La verdadera riqueza de las naciones: caminos al Desarrollo Humano*. Madrid, España: Ediciones Mundi – Prensa Libros S.A. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf
- Prosperidad Social. (2015). *Guía Conceptual Enfoque diferencial para Prosperidad Social, versión 1*, G- FP-5. Bogotá.
- Prosperidad Social. (2017). *Guía para el Diseño e Implementación de Pilotos Evaluables, versión 1*, G- SE-1.
- Prosperidad Social. (2017). *Guía Operativa Focalización Poblacional y Cobertura Territorial Más Familias en Acción, versión 4*, G-GI-TM-5.
- Prosperidad Social (2018). *Guía para administración de riesgos, código G-DE-2*.

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

- Retolaza, E. (2010). *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Recuperado de: [\[http://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf\]](http://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf).
- Rodríguez-Pose, A. (2013). *Do Institutions Matter for Regional Development? Regional Studies* 47 (7): 103447.
- Roth, A. (2010). *Boletín Política Pública Hoy* No. 8. Departamento Nacional de Planeación.
- Torre-Melo, J. y Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas*.
- Unicef. (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*. Recuperado de: [\[https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017\(1\).pdf\]](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf).
- UNICEF. (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*. Recuperado de: [\[https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017\(1\).pdf\]](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf).
- Velásquez, R. (2009). *Hacia una nueva definición del concepto de Política pública*. En: *Desafíos*, Bogotá, (Colombia) (20); 149 – 187, semestre I de 2009.

	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4

CONTROL DE CAMBIOS Y VERSIONES		
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN
1	Abril de 2019	Creación de la Guía para la Formulación de Instrumentos de Política Pública: Políticas y Programas.
2	Agosto de 2019	Inclusión de la descripción conceptual del ciclo de política
3	Junio de 2021	<p>Se realiza ajuste de codificación y nombre del proceso como consecuencia de la entrada en vigencia del nuevo mapa de procesos aprobado mediante Acta número 04 del 2020 por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño en reunión realizada el 24 de noviembre de 2020, el cual contiene el proceso DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS. La nueva codificación del documento es G-DAP-1 que reemplaza al código G-FP-13. Los lineamientos operativos descritos en este documento corresponden íntegramente a los aprobados en la versión 2 de fecha 17/09/2019, la cual fue aprobada por LAURA MARÍA MONTOYA VÉLEZ, jefe de la Oficina Asesora de Planeación, como líder del Proceso Formulación de Política, vigente en ese momento.</p> <p>Teniendo en cuenta que para publicar los documentos en el aplicativo del Sistema de Gestión se debe surtir un proceso de aprobación en dicha herramienta, el Dr. PIERRE EUGENIO GARCIA JACQUIER, Subdirector General de Programas y Proyectos, actual líder del proceso DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS, realizará la aprobación atendiendo la contingencia y dejando claridad que su aprobación corresponde únicamente a la nueva codificación y el nuevo nombre del proceso.</p>
4	Liberación en kawak	Se cambia el tipo documental de Guía a Manual, reemplazando el código G-DAP-1 por el código M-DAP-6. Se organizan las actividades por ciclos y se incorporan los enfoques metodológicos de diseño basado en las personas y agilidad como soporte conceptual en el diseño de los ciclos. Se incluyen métricas para la valoración de las acciones diseñadas en términos de deseabilidad, viabilidad (eficacia) y factibilidad. Se incorpora el formato de Bitácora de diseño para

 La equidad es de todos Prosperidad Social	MANUAL PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA – POLÍTICAS Y PROGRAMAS	Código: M-DAP-6
	PROCESO: DISEÑO Y ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Versión: 4
		documentar el proceso y como soporte para la implementación del Manual.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
<p>Nombre: Ingrid Carolina Roa Cargo: Profesional Especializado Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Nombre: Harold Fernando Mosquera Cargo: Profesional Especializado Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Nombre: Ginna Zabransky Cargo: Profesional Especializado Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Nombre: María Andrea Luke Cargo: Profesional Especializado GIT Innovación Social</p> <p>Nombre: Alejandra Sánchez Perilla, Cargo: Coordinadora del GIT - Formulación y Evaluación</p> <p>Nombre: Ivonne Hernández Bedoya Cargo: Coordinadora del GIT Innovación Social</p>	<p>Nombre: Manuel Eduardo Castillo Guzmán Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Nombre: Mónica Peinado Cargo: Directora de Gestión y Articulación de Oferta</p> <p>Nombre: Bráslia Romero Sinisterra Cargo: Director Técnico Dirección de Inclusión Productiva</p> <p>Nombre: Edgar Orlando Picón Prado Cargo: Director Técnico Dirección de Transferencias Monetarias Condicionadas</p> <p>Nombre: Andrés Torres Rodríguez Cargo: Director Técnico Dirección de Infraestructura Social y Hábitat DE: Oficina Asesora Planeación</p> <p>Nombre: Carolina Lucía Náder Dangond Cargo: Director Técnico Dirección de Acompañamiento Familiar y Comunitario</p>	<p>Nombre: Pierre Eugenio García Jacquier Cargo: Subdirector del Departamento Subdirección General de Programas y Proyectos</p>