

Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

ANDRÉS ORTIZ GÓMEZ
Secretario Distrital de Planeación

MARÍA ALEJANDRA BOTIVA LEÓN
Subsecretaria de Planeación de la Inversión

JULIO ALEJANDRO ABRIL TABARES
Director Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local

Equipo de trabajo:

Adria De León Torres
Laura María Torres Tovar
María Zoraida Dueñas Gil
Diego Luís Buelvas Ramírez
Yinna Carolina Bohórquez Gil
Oscar Andrey Avendaño González
Oscar Javier Gelves Pedraza
Yamith Del Cristo Acosta Jiménez
Giovani Flórez Andrade
Elkin Moreno Landero
Beatriz Elena Murcia Armenta
Sonia Milena Montenegro Angarita

OLGA QUINTERO BLANCO
Directora Programación y Seguimiento a la Inversión

MARÍA CATALINA BEJARANO SOTO
Directora Participación y Comunicación para la Planeación

CARLOS ALBERTO DÍAZ RUEDA
Director Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal (Confis)

Coordinación Editorial
Oficina asesora de prensa y comunicaciones

Jefe de oficina asesora de prensa
Martha Cecilia Toro Pinzón

Diseño y diagramación:
UT Alianza Arkimax

Presentación

La Secretaría Distrital de Planeación, recogiendo la experiencia de la Subsecretaría de Planeación de la Inversión, en procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo de los últimos años, formula este documento como guía metodológica para la elaboración de los planes de desarrollo articulando los diferentes instrumentos de planeación de la ciudad.

El Plan de Desarrollo Distrital es el instrumento de planeación que articula los mecanismos, las acciones y los recursos en torno de las prioridades que la ciudad ha identificado. Esta guía propone una visión de mediano plazo (cuatro años) que dirige la ejecución de los sectores distritales hacia perspectivas que se extienden en el tiempo y se plasman en otros instrumentos de planeación, como las políticas públicas, el Plan de Ordenamiento Territorial y una gran variedad de propósitos de más amplio espectro provenientes de consensos internacionales.

Lograr tal engranaje de propósitos y prioridades requiere una estrategia metodológica que identifique los conceptos, los insumos, las normas, las instancias y autoridades, los procedimientos, roles, plazos y resultados esperados. Ese es el objetivo de este documento, al reunir en un solo texto todos estos aspectos, de tal manera que se oriente a quienes participan en las diferentes etapas del Plan de Desarrollo.

La experiencia acumulada se integra también a las estrategias de la gestión pública, al reconocer la importancia de los resultados y la cadena de valor como elementos orientadores del ejercicio.

Finalmente, la guía presenta una propuesta metodológica para la construcción de los planes de desarrollo de las localidades, teniendo en cuenta que en estos se da respuesta a las necesidades inmediatas de la comunidad. Por ello la formulación de los instrumentos de planeación local deben ser consistentes con la visión del Plan de Desarrollo Distrital.

ANDRÉS ORTIZ GÓMEZ

Secretario Distrital de Planeación

Contenido

Presentación	3
Introducción	7
Conceptos Básicos	8
Planeación para el desarrollo integral	9
La gestión pública por resultados y la planeación	16
Fases del ciclo de la planeación	16
Cadena de valor	18
Marco Normativo	20
Marco Normativo Nacional	21
Marco Normativo Distrital	23
Lineamientos metodológicos del Plan de Desarrollo Distrital	24
Identificación y caracterización	26
Insumos PDD	26
Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDD	34

Formulación	35
Estructura del PDD	36
Programa de ejecución del POT	44
Adopción	47
Divulgación del PDD	47
Implementación	48
Armonización presupuestal	49
Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)	50
Plan de acción	51
Territorialización de la inversión	53
Seguimiento	56
Estrategia de seguimiento	56
Informe de empalme de la gestión de la administración	63
Rendición de cuentas	63
Balance de gestión y Resultados del plan	65

Lineamientos Metodológicos del Plan de Desarrollo Local

Identificación y caracterización	68
Insumos PDL	68
Propuestas de los encuentros ciudadanos	71
Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDL	74
Formulación	75
Estructura del PDL	75
Adopción	79
Implementación	80
Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)	81
Criterios de elegibilidad y viabilidad	81
Plan de acción	82
Territorialización	82

Seguimiento

Estrategia de seguimiento

Rendición de cuentas

83

83

85

Evaluación

86

Anexos

87

Referencias Bibliográficas

130



Introducción

Esta guía propone una planeación integral, participativa y metódica que articule los niveles de gobierno distrital y local promoviendo la coordinación de los sectores, las entidades y las alcaldías locales. Se desarrolla con el objetivo de lograr la armonización de los instrumentos de planeación con las herramientas de seguimiento y generar una estructura organizada de los ejercicios de participación en las diferentes fases del ciclo de la planeación.

En esta perspectiva, la planeación como parte de un proceso de toma de decisiones del gobierno de la ciudad, requiere de una guía que facilite la formulación, la implementación y el seguimiento de las decisiones que han sido tomadas en los planes de desarrollo.

Con este propósito, este documento está estructurado en cuatro grandes áreas: primero, una parte general que hace referencia al marco conceptual, que contiene un recuento muy breve de los fundamentos conceptuales básicos; segundo, un marco normativo, que expone las normas de obligatorio cumplimiento; tercero, los lineamientos metodológicos, que explican y generan herramientas para desarrollar las fases del ciclo de la planeación del Plan de Desarrollo Distrital (PDD); y cuarto, los lineamientos metodológicos, que explican y generan herramientas para desarrollar las fases del ciclo de la planeación del Plan de Desarrollo Local (PDL).

Conceptos Básicos



La planeación en el Distrito es entendida como el proceso orientado a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida, de la construcción de una ciudad ecoeficiente, desarrollada de forma densa, compacta y cercana. Una ciudad equitativa y democrática, cuyas políticas hagan énfasis en la protección de los más vulnerables. Una ciudad competitiva, que se especialice sobre sus fortalezas y particularidades, atractiva para el talento humano, la creatividad y las empresas.

De acuerdo con los conceptos del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2011a), la planeación:

Se constituye en el punto de partida del proceso de gestión pública, dado que allí se establecen las directrices estratégicas para guiar la gestión del desarrollo integral. Es el proceso permanente mediante el cual se determina racionalmente a dónde queremos ir y cómo llegar allá. Es un punto de encuentro entre lo técnico y lo político para la asignación de recursos y la articulación de intereses.¹ (p. 28)

Desarrollando la tesis del DNP, para comprender la naturaleza y el alcance de la planeación en la ciudad se dará cuenta de los siguientes conceptos:

- Planeación del desarrollo integral.
- La gestión pública por resultados y la planeación.
- Las fases del ciclo de la planeación.
- La cadena de valor.

Planeación para el desarrollo integral

La planeación para el desarrollo integral implica la interacción y coordinación de los principios, las herramientas y los instrumentos que sustentan la planeación de la ciudad. En este sentido, articula:

¹ “El desarrollo integral es un derecho humano fundamental reconocido internacionalmente, es un proceso de transformación multidimensional, sistémico, sostenible e incluyente que se genera de manera planeada para lograr el bienestar de la población en armonía y equilibrio con lo ambiental (natural y construido), lo socio-cultural, lo económico, y lo político-administrativo en un territorio determinado (un municipio, un distrito, un departamento, una región, un país), y teniendo en cuenta el contexto global”. Véase DNP (2011). Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/planesdesarrollo_DNP_web.pdf

- Los instrumentos de planeación.
- Los niveles de gobierno nacional, distrital y local.
- Las dimensiones para el desarrollo integral.
- Los tipos de planeación.
- Los enfoques.
- La participación.

Instrumentos de planeación

Son herramientas técnicas y metodológicas que guían la planeación del gobierno y sus instituciones, tanto para el cumplimiento de sus fines, como para lograr una gestión pública planificada que maximice los recursos con que cuenta.

Niveles de gobierno

Son las divisiones de autoridad que dirigen el funcionamiento de las instituciones. Se encuentran ordenadas para su administración, hacen parte del poder ejecutivo y representan la organización del gobierno para desempeñar su función político-administrativa y garantizar el cumplimiento de las leyes. Dentro de sus niveles se destacan:

Gobierno nacional: en cabeza del Presidente de la República y su gabinete, quienes dirigen, coordinan y administran políticas públicas en el territorio nacional.

Gobierno distrital: dirigido por el Alcalde o la Alcaldesa Mayor, que según el artículo 322 de la Constitución Política de Colombia y el Decreto-Ley 1421 de 1993, está dotado de los instrumentos que le permiten cumplir sus funciones y prestar sus servicios a cargo, promover el desarrollo integral del territorio y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Gobierno local: a cargo de las alcaldías locales, que gestionan algunos asuntos propios del territorio en consonancia con el desarrollo armónico e integrado de la ciudad, conforme con el Decreto-Ley 1421 de 1993 y el Acuerdo Distrital 740 de 2019.

Cada uno de los tres niveles de gobierno elabora un plan de desarrollo que, a grandes rasgos, se articula entre sí en los siguientes términos: el Plan de Desarrollo Distrital se articula con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan de Desarrollo Local (PDL) se articula con el PDD. Asimismo, el PDD se articula con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). En tales condiciones, los planes distritales y locales responden de manera coordinada e integral a las necesidades de la población en la ciudad y al modelo de ocupación del territorio del POT en el largo plazo.

Dimensiones para el desarrollo integral

Las dimensiones son entendidas como las esferas económicas, sociales, culturales y ambientales que integran el desarrollo de la ciudad. Su armonización y articulación garantizan el goce efectivo de los derechos de sus comunidades y poblaciones.

Las dimensiones deben ser abordadas para la formulación del plan de desarrollo desde los diagnósticos sectoriales, bajo un análisis multidimensional, de tal manera que las intervenciones públicas apunten a la satisfacción de las demandas y necesidades insatisfechas de manera integral.

Una descripción más amplia de las dimensiones para la planeación integral se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la planeación del desarrollo integral

Dimensión	Descripción
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta las intervenciones públicas para generar eficiencia en la optimización de los recursos, la equidad y el bienestar, de forma que se satisfagan las necesidades de las comunidades y se mejore su calidad de vida. • Propende por el crecimiento económico, el desarrollo empresarial sostenible, el comercio eficiente, el empleo y la productividad. • Analiza la estructura económica, las dinámicas de producción, la comercialización y el consumo, las actividades y los mercados de las comunidades, los grupos poblacionales, los sectores sociales, los gremios y los grupos de interés.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el desarrollo humano y social de la población ciudadana, buscando reducir brechas de desigualdad. • Comprende aspectos como salud, educación, vivienda, servicios públicos, equipamientos, seguridad y servicios sociales, entre otros. • Orienta la planeación de las intervenciones públicas hacia el mejoramiento de las condiciones sociales de los grupos poblacionales y sectores sociales, particularmente aquellas en condición de vulnerabilidad.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye el sistema de valores, creencias, costumbres y tradiciones de la ciudad. • Reconoce la diversidad cultural de la ciudad y orienta las acciones públicas hacia el reconocimiento de la identidad cultural de sus poblaciones y territorios. • Dirige la atención hacia el acceso a actividades y equipamientos culturales, deportivos y recreativos de la comunidad.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige las acciones públicas hacia la integración de la estructura ecológica principal a la ciudad. • Comprende acciones para reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático. • Comprende acciones hacia la ecoeficiencia, la biodiversidad y el cuidado del ambiente de la ciudad. • Propende por el desarrollo sustentable de la ciudad. • Promueve el uso y disfrute del ambiente como valor para la ciudad. • Se orienta al mejoramiento de la calidad ambiental.

Fuente: Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local (DPDFL), 2019.

Tipos de planeación

En el ejercicio de la planeación de la ciudad se pueden identificar las siguientes tipologías:

Tabla 2. Tipos de planeación

Tipo	Descripción
Planeación territorial	<ul style="list-style-type: none"> Orienta el desarrollo del territorio para su aprovechamiento sostenible. Regula la utilización, transformación y ocupación del espacio físico y suelo del Distrito. Tiene en cuenta instrumentos de largo plazo y niveles territoriales más amplios que la ciudad.
Planeación sectorial	<ul style="list-style-type: none"> Establece lineamientos para la formulación o el desarrollo de políticas públicas a cargo de los sectores de la administración distrital en el mediano y largo plazo.
Planeación institucional	<ul style="list-style-type: none"> Dirige sus esfuerzos hacia la atención a la ciudadana y promueve la cultura de confianza y credibilidad hacia las instituciones. Identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y las potencializa para mejorar el desempeño institucional. Orienta la planeación hacia el logro de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad, a través de la inversión orientada a la atención de necesidades de las comunidades. Organiza y articula todas las acciones de responsabilidad de las entidades para un periodo de mediano plazo. Para esto define roles y compromisos para el cumplimiento de sus objetivos.
Planeación de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> Determina los medios financieros necesarios para la ejecución de los planes de desarrollo (en condiciones de disponibilidad, asignación y uso de los recursos). Se basa en los principios y procesos de planeación presupuestal y financiera.
Planeación participativa	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación ciudadana y la garantía de derechos en el marco de la planeación. Orienta los recursos existentes al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, mediante la construcción democrática de una visión de ciudad. Reconoce las necesidades territoriales que surgen de la expresión ciudadana en los espacios de participación existentes. Contribuye de manera transversal al fortalecimiento institucional y la cualificación ciudadana.

Fuente: DPDFL, 2019.

Enfoques de las políticas públicas en los planes de desarrollo

Los enfoques de las políticas públicas expresan la forma de dirigir la atención o el interés para lograr una mayor comprensión de la realidad, los problemas y las necesidades sociales. El abordaje de los enfoques es una oportunidad para el fortalecimiento de la gestión pública, en la que se busca que la toma de decisiones responda a la adaptación y los cambios en el contexto a partir de una mirada integral y sistémica de la realidad.

Gráfica 1. Relación de enfoques



Fuente: Subsecretaría de Planeación Socioeconómica (SDP, 2017).

Para la SDP (2017), el enfoque de derechos constituye la perspectiva con la cual se comprende integral y relacionadamente los enfoques de género, poblacional, diferencial, territorial y ambiental.

El enfoque de derechos, como sustento para la planeación, dirige la atención hacia las poblaciones y los sectores sociales de protección especial. Contribuye a identificar y satisfacer sus problemáticas, necesidades, intereses y demandas específicas en el territorio. Adicionalmente, busca la garantía de los derechos para el conjunto de la sociedad, su goce efectivo y la eliminación de las condiciones de desigualdad. Su inclusión en los planes de desarrollo de la ciudad es fundamental para materializar sus fines, generar respuestas integrales por parte de la administración y cerrar brechas de desigualdad.

- **Enfoque poblacional**

Reconoce las características que se comparten entre diferentes poblaciones. Se relaciona con las creencias, formas de vivir, pensar, de ser y ver la realidad. Desde allí, el Estado define acciones puntuales que buscan la equidad.

En los planes de desarrollo, permite identificar, comprender y responder a las relaciones entre la dinámica demográfica y los aspectos ambientales, sociales y económicos. Se orienta a entender el abordaje de las diferentes categorías en función de su ciclo vital y generacional, condición y situación, identidad y diversidad. En tal sentido, este enfoque atiende particularidades por

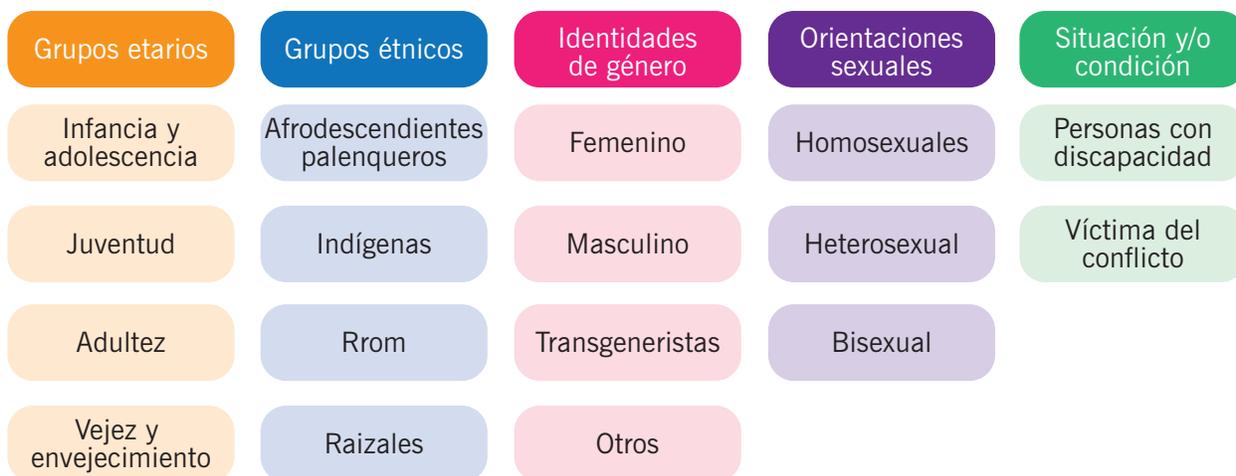
grupo etario: infancia, adolescencia, juventud, adultez y vejez; pertenencia étnica; situaciones de desplazamiento, entre otros.

- **Enfoque diferencial**

Identifica las características que comparten las personas con el fin de potencializar las acciones diferenciales, que materialicen el goce efectivo de los derechos. Desde este enfoque se define la diversidad como el punto de partida para la implementación de las políticas públicas.

El enfoque diferencial permite comprender y visibilizar las dinámicas de discriminación y exclusión social en la ciudad, de tal forma que desde ahí se establezcan acciones para la transformación desde la equidad y el desarrollo humano.

Gráfica 2. Categorías del enfoque poblacional y diferencial



Fuente: SDP, 2017.

- **Enfoque de género**

El género puede entenderse como la construcción social basada en las diferencias sexuales, que asignan representaciones y valoraciones de lo femenino y lo masculino. Estas últimas se han instituido a partir de la asignación desigual de los recursos, el poder y la subordinación de lo femenino.

Mediante el enfoque de género se visibilizan las desigualdades entre hombres y mujeres, y entre las diferentes masculinidades y feminidades, lo cual posibilita interpretar las diferencias y la discriminación, brindando elementos de análisis sobre las formas de distribución de poder (SDP, 2017).

- **Enfoque territorial**

La adopción de este enfoque implica partir de una concepción integral de la planeación, en la que uno de sus componentes es la territorialización. Su influencia en los planes de desarrollo define y gestiona modalidades de intervención estratégica y diferenciada, en función de las dinámicas propias de los territorios, los problemas y las necesidades sociales de su población.

- **Enfoque ambiental**

El enfoque ambiental en los planes de desarrollo hace posible reconocer la relación de interdependencia entre los seres humanos, los seres no humanos, el territorio y los recursos, además de comprender que el ambiente es indisoluble de la realidad social, económica y cultural de la ciudad.

Lo anterior implica la planeación de una ciudad enmarcada en la responsabilidad común de hacerle frente al cambio climático. Una ciudadanía que debe ser consciente y estar preocupada por el medio ambiente y los problemas asociados, con conocimiento, actitud, motivación y compromiso para trabajar en la búsqueda de soluciones que garanticen la sostenibilidad ambiental en la región.

Participación

En el marco de la planeación, la participación ciudadana —consagrada en la Constitución Política de Colombia y reglamentada por la Ley 1757 de 2015— se concibe como un derecho fundamental que las autoridades públicas deben garantizar y promover a través de la generación de mecanismos y espacios que faciliten la intervención de la ciudadanía en la formulación, implementación y control social de los diferentes procesos de planeación que se adelanten.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, el Distrito cuenta con un conjunto de directrices, instancias y procesos que dan lugar a un sistema distrital para la participación ciudadana. Se trata de un escenario a través del cual se articulan a la planeación formas diversas de organización y representación de la ciudadanía. En este sentido, es fundamental que al momento de formular los planes de desarrollo se involucre a las diferentes instancias y actores de la ciudad, conforme con las orientaciones generales de los Acuerdos 12 de 1994 y 13 de 2000, con el fin de tener en cuenta sus propuestas e iniciativas, garantizando la construcción de visiones conjuntas de desarrollo y generando respaldo y confianza ciudadana.

Tabla 3. Autoridades e instancias de planeación y participación por niveles territoriales

Nivel Nacional	Nivel Distrital	Nivel Local
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Secretaría Distrital de Planeación (SDP)	Oficina de Planeación Local
Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes)	Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (Conpes D. C.)	Consejo Local de Política Económica y Social
Consejo de Ministros	Consejo de Gobierno Distrital	Consejo Local de Gobierno
Consejo Nacional de Planeación	Consejo Territorial de Planeación Distrital (CTPD)	Consejo de Planeación Local (CPL)
Congreso de la República	Concejo de Bogotá D. C.	Juntas de Acción Local

Fuente: DPDFL, 2019.

La gestión pública por resultados y la planeación

La gestión pública por resultados consiste en un modelo de gerencia basado en una mayor eficacia y eficiencia del Estado. Este propósito se persigue optimizando la participación, la toma de decisiones y aumentando la respuesta a la ciudadanía. Para el DNP (2008), la gestión pública por resultados:

Apuesta por el uso de instrumentos para cuantificar en forma más acertada los recursos empleados en la producción de bienes y servicios públicos y para medir su impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad. En otras palabras, el interés de los nuevos gerentes públicos se ha volcado hacia el logro de un aparato estatal efectivo, responsable y más cercano a los ciudadanos. (p. 14)

La gestión por resultados en los planes de desarrollo promueve una estrategia centrada en cambiar la administración pública y la cultura administrativa, orientándola a los resultados. De esta forma, se busca asegurar el desempeño, fortalecer el control y generar responsabilidades que tengan como apoyo las tecnologías de la información². De igual forma, hace énfasis en crear valor a través de las intervenciones que han sido contempladas en cada una de las fases del ciclo de la planeación.

A continuación, se señalan los principales objetivos de la gestión pública por resultados:

Ofrecer a los responsables de la administración pública información para la toma de decisiones relacionadas con la optimización del proceso de creación de valor público a fin de alcanzar el resultado esperado de la acción del gobierno.

Contribuir a mejorar la capacidad de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas tanto a los organismos de control, al Congreso, como al gobierno y a la ciudadanía.

Contribuir a la adecuada articulación de las diferentes fases del ciclo de política pública (DNP, 25 de julio de 2014).

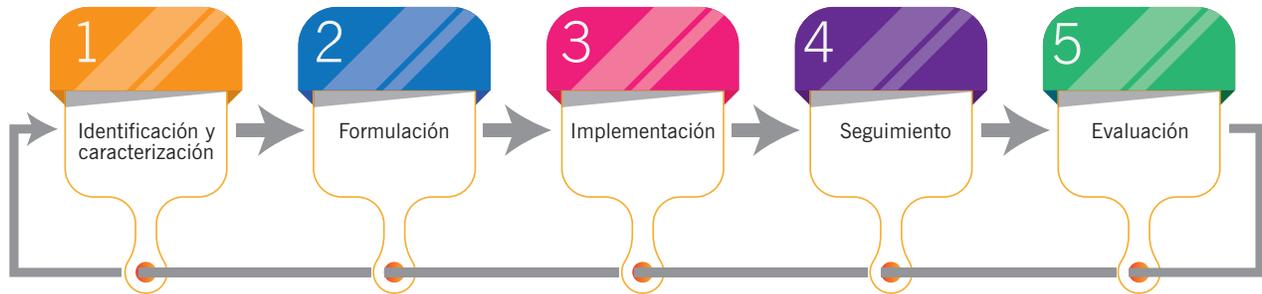
Fases del ciclo de la planeación

La planeación es un proceso que se desarrolla mediante fases sucesivas que permiten garantizar el logro de los resultados esperados. A continuación, se ilustran sus diferentes fases:

² Este tipo de gestión está ligado a un adecuado manejo de la información, “por ser ésta el insumo básico para el diagnóstico, formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas” (DNP, 2008, p. 14). Esto implica un mejor uso y disposición de la información, y la existencia de administraciones que gozan de mayor transparencia y que “[...] tienen como propósito la asignación eficiente de recursos públicos, el cumplimiento de los objetivos de gobierno y la consolidación de espacios para la rendición pública de cuentas” (DNP, 2008, p. 14).

Gráfica 3. Fases del proceso de planeación

Participación



Fuente: DPDFL, 2019.

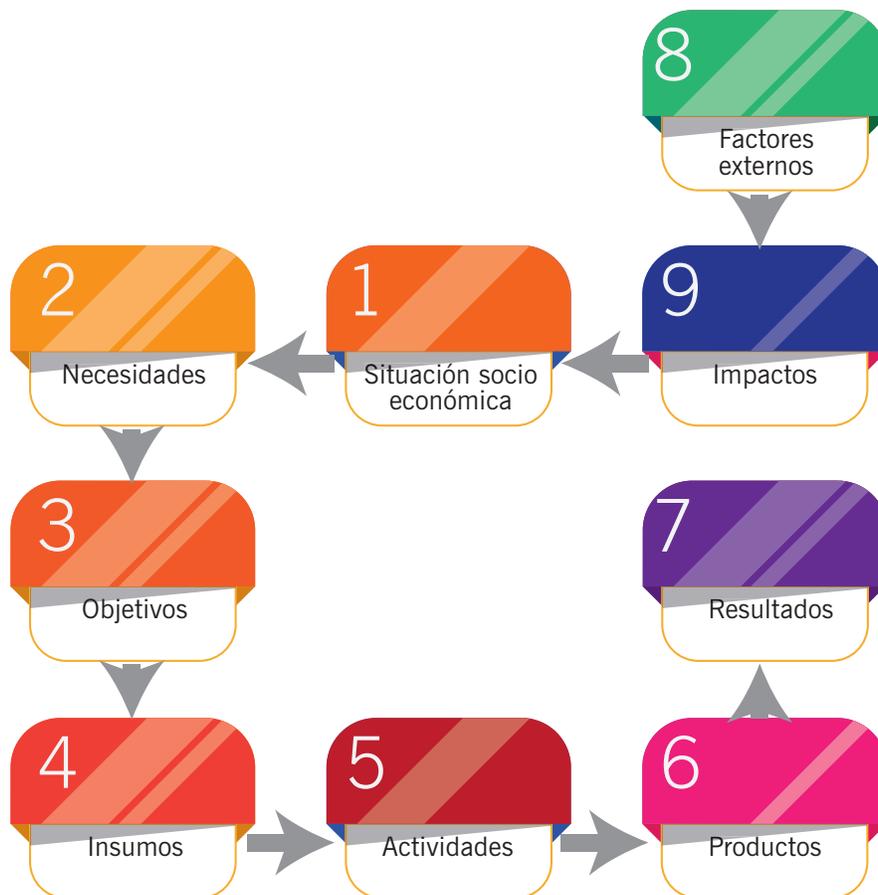
- **Identificación y caracterización:** representa el momento en el cual se valora la situación en la que se va a realizar el ejercicio de planeación. En esta fase se determinan cuáles son los escenarios problemáticos que deben solucionarse o las necesidades por satisfacer. En este sentido, su labor implica realizar un análisis de la realidad, por lo tanto, de su contexto estratégico.
- **Formulación:** en esta fase se proponen, analizan y definen las propuestas pertinentes para dar solución a los problemas hallados en la fase de identificación y caracterización. Se establecen los fines, las estrategias o acciones, los tiempos, las metas, los productos, los indicadores y los recursos y costos para superar las situaciones problemáticas o satisfacer la necesidad. Es aquí donde se ponen en evidencia los resultados esperados, los cuales deben estar alineados con los instrumentos de planeación institucional.
Al final de esta fase, se aprueban mediante acto administrativo los planes de desarrollo. Estos contienen las decisiones que guiarán en el mediano plazo la gestión pública hacia el logro de los objetivos determinados.
- **Implementación:** esta fase implica la materialización de las decisiones que fueron adoptadas a través de los planes de desarrollo. Allí se ponen en marcha las estrategias, los programas y los proyectos relacionados con estas disposiciones. En este sentido, la implementación tiene que ver con la actuación de las instituciones públicas para ejecutar los compromisos establecidos en los instrumentos de planeación.
- **Seguimiento:** en esta fase se cuantifican los avances de los planes de desarrollo frente a los resultados de las acciones realizadas. Provee información sobre el progreso en la ejecución de los compromisos establecidos en el plan, al comparar los avances logrados frente a las metas propuestas. En el marco de la gestión por resultados, se proporcionan elementos para la acción correctiva.
- **Evaluación:** es una valoración de los resultados que permite identificar los cambios en la realidad intervenida y alimentar la formulación de nuevos instrumentos de planeación, convirtiendo en continuo este proceso.

Cadena de valor

De acuerdo con el DNP (2014), “el modelo de generación de valor público, utiliza la cadena de valor como estructura fundamental para la representación de las intervenciones públicas”.

El modelo de generación de valor público parte de la identificación y análisis de una situación socioeconómica (1) que se requiere intervenir. Este análisis permite identificar las necesidades (2) de la población objetivo, que deben estar reflejadas en la medición de las variables que se quieren afectar. A partir de la identificación y el diagnóstico de estas necesidades, se diseña la intervención pública para solucionar dicha problemática. Posteriormente, se determinan sus objetivos (3), que especifican la solución a la situación identificada, y se procede a determinar la cadena de valor, que es la relación secuencial y lógica entre insumos (4), actividades (5), productos (6) y resultados (7). Sin embargo, los resultados pueden ser influenciados por factores externos (8), lo que hace necesario llevar a cabo mediciones de impacto (9) de la intervención pública para aislarlos. (p. 14)

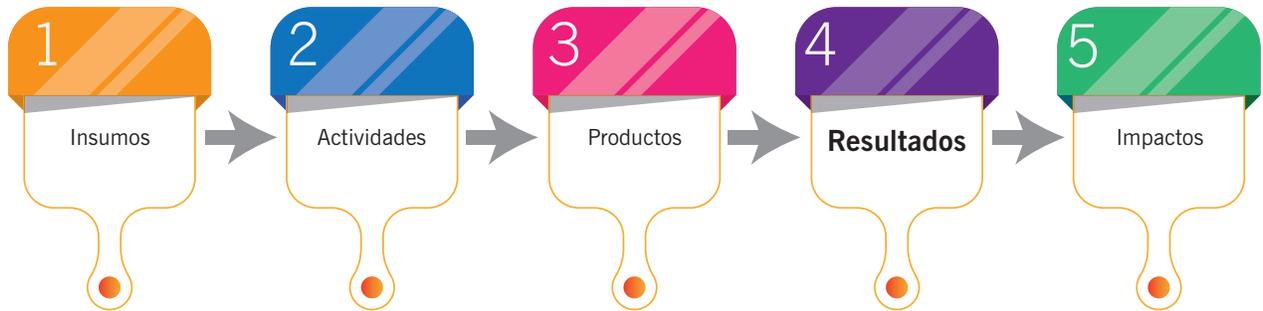
Gráfica 4. Modelo de generación de valor público



Fuente: DNP, 2014.

Finalmente, los resultados afectan la situación socioeconómica inicial, mientras comienza nuevamente el ciclo de generación de valor público (DNP, 2014, p. 14).

Gráfica 5. Cadena de valor



Fuente: DPDFL, 2019.

De acuerdo con el DNP (2014), “la cadena de valor describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en los que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total”.

Tabla 4. Elementos que integran la cadena de valor

Cadena de valor	Descripción
Insumos	Son los factores productivos, humanos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Pueden ser de tipo financiero, humano, técnico, tecnológico, jurídico, de capital, etc.
Actividades	Son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se utilizan y transforman los insumos, dándole lugar a un producto o servicio determinado.
Productos	Son los bienes y servicios cuantificables provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades.
Resultados	Son los efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos o prestado los servicios. Los efectos pueden ser intencionales o no y atribuibles o no a la intervención pública.
Impactos	Son los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública.

Fuente: DNP, 2014.

Marco Normativo



Este capítulo presenta las principales normas que definen y reglamentan la formulación del PDD y el PDL. En la primera parte, se exponen las normas nacionales que rigen el proceso de formulación del PND. Posteriormente, se encontrará el marco legal que reglamenta la definición, los fundamentos, los contenidos, los alcances, la formulación y la elaboración del PDD y el PDL.

Marco Normativo Nacional

A nivel nacional, la Constitución Política y la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo) son los principales referentes normativos del proceso de formulación de los planes de desarrollo. Por un lado, la Constitución sienta las bases del proceso, y por otro, la Ley Orgánica desarrolla y fija los principios, los contenidos y el cronograma general para la formulación del plan nacional y las instancias locales que deben operar, por analogía, con las nacionales.

A su vez, la Ley 388 de 1997 y la Ley 1454 de 2011, vinculan el plan de desarrollo con el ordenamiento territorial.

Tabla 5. Normograma nacional para la elaboración de planes de desarrollo

Norma	Descripción
Constitución Política de Colombia	Establece las bases para la planeación nacional, entre ellas, la obligatoriedad de promulgar y adoptar un PND.
Ley 152 de 1994	Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Establece los principios que deben seguir las autoridades de planeación para garantizar la autonomía territorial y los mecanismos para fortalecer la coordinación, consistencia y sustentabilidad ambiental en el desarrollo armónico de las regiones. Por otro lado, ordena (artículos 36 y 37) que para el nivel territorial se apliquen, “[...] en cuanto sean compatibles, las mismas reglas previstas en esta Ley para el Plan Nacional de Desarrollo”, haciendo las equivalencias entre las instancias y autoridades del nivel territorial y nacional.

Norma	Descripción
Ley 388 de 1997	<p>Hace referencia al POT.</p> <p>En concordancia con el artículo 41 de la Ley 152 de 1994, establece el POT como “el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal” (artículo 9), el cual permite orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y el uso del suelo.</p> <p>Establece la obligatoriedad en la continuidad del programa de ejecución del POT en cada PDD</p>
Ley 1454 de 2011	<p>Ley Orgánica de Desarrollo Territorial.</p> <p>Determina que el ordenamiento territorial “[...] propiciará las condiciones para concertar políticas públicas entre la Nación y las entidades territoriales, con reconocimiento de la diversidad geográfica, histórica, económica, ambiental, étnica y cultural e identidad regional y nacional”.</p>
Decreto 1076 de 2015	<p>Reglamentario del sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.</p> <p>Dispone que el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Distrital debe incorporar el trámite de asesoría de la Corporación Autónoma Regional (CAR) para la armonización de la planificación en la gestión ambiental, entidad que emite concepto respectivo, atendiendo al procedimiento establecido en el artículo 2.2.8.6.1.2. Armonización.</p>
Ley Estatutaria 1757 de 2015	<p>Estatutaria de la participación ciudadana</p> <p>Regula la iniciativa popular y normativa ante las corporaciones públicas, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, el plebiscito y el cabildo abierto; y establece las normas fundamentales por las que se regirá la participación democrática de las organizaciones civiles</p>
Conpes 3918 de 2018	<p>Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Establece las metas y estrategias para el cumplimiento de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. Tiene como objetivo general “Definir la estrategia de implementación de los ODS en Colombia, estableciendo el esquema de seguimiento, reporte y rendición de cuentas, el plan de fortalecimiento estadístico, la estrategia de implementación territorial y el mecanismo de interlocución con actores no gubernamentales”.</p>

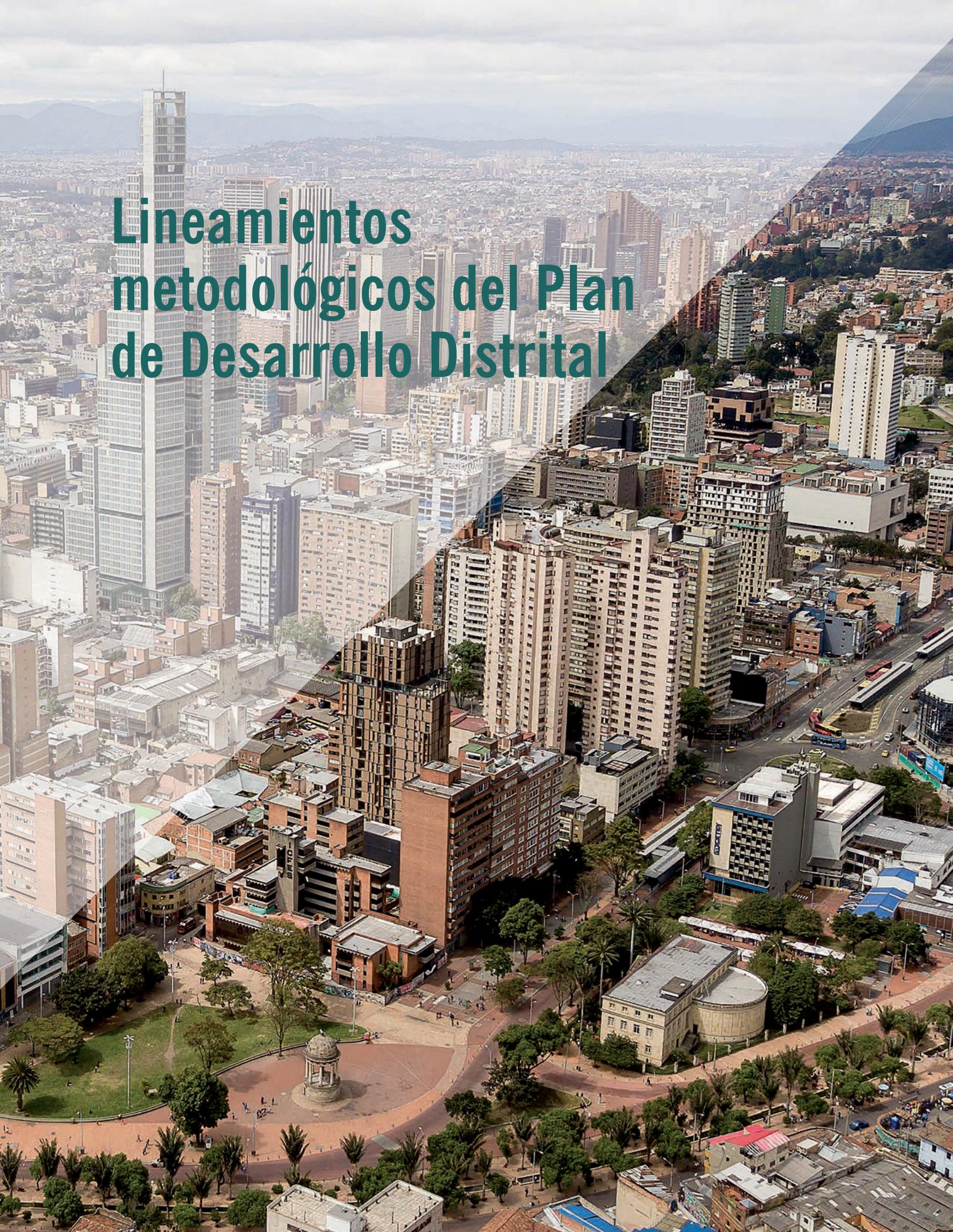
Fuente: DPDFL, 2019.

Marco Normativo Distrital

Tabla 6. Normograma distrital para la elaboración del PPD y el PDL

Norma	Descripción
Decreto-Ley 1421 de 1993	Régimen especial para el Distrito Capital. Establece el estatuto político, administrativo y fiscal que dota al Distrito Capital “[...] de instrumentos que le permitan cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo; promover el desarrollo integral de su territorio; y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes” (artículo 3).
Acuerdo 12 de 1994	Estatuto de Planeación del Distrito Capital. Se adoptan y desarrollan formalmente las equivalencias ordenadas por la Ley 152 de 1994 en lo referente a las autoridades (Alcalde o Alcaldesa Mayor de Bogotá, Concejo del Gobierno Distrital, SDP; Secretarías, Departamentos Administrativos u Oficinas Especializadas del Distrito) e instancias (Concejo de Bogotá y Consejo Territorial de Planeación Distrital) del proceso de planeación del Distrito, además, determina que el Alcalde o la Alcaldesa Mayor es el máximo orientador de la planeación en la ciudad.
Decreto 714 de 1996	Estatuto Orgánico del Presupuesto para el Distrito Capital.
Acuerdo 13 de 2000	Reglamenta la participación ciudadana y el Plan de Desarrollo Local. Reglamenta la participación ciudadana en la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para las diferentes localidades. Define el Plan de Desarrollo Local como un instrumento que traza “el marco del desarrollo de la localidad con una visión estratégica compartida y de futuro, el cual es resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores de la planeación local” (artículo 1).
Decreto 668 de 2017	Conpes Distrital. Articula las políticas públicas distritales, garantizando la unidad de criterio y la coordinación de las actividades de las distintas unidades ejecutoras de la política económica y social.
Ley 1098 de 2006	Código de Infancia y Adolescencia. Esta normativa establece que, en los niveles territoriales, es obligatorio garantizar los recursos para asegurar la prevalencia de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes. Para esto, el PDD deberá incluir un apartado del tema, con el fin de que sea aprobado por el Concejo de Bogotá.

Fuente: DPDFL, 2019.



Lineamientos metodológicos del Plan de Desarrollo Distrital

El objetivo principal de esta sección es presentar un conjunto de herramientas técnicas y lineamientos metodológicos con el fin de orientar al lector acerca de las actividades y los procesos necesarios para la elaboración del PDD.

El PDD es un instrumento de planeación que guía las actuaciones de la administración durante su periodo de gobierno, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones públicas en todos sus niveles. Como instrumento orientador debe:

- Responder a los compromisos adquiridos en el programa de gobierno del alcalde electo.
- Mostrar con claridad los efectos e impactos que se pretenden alcanzar durante el periodo de gobierno, para lo cual debe contener metas realizables que sean medibles a través de indicadores de producto y resultado.
- Brindar coherencia con las competencias que tiene la ciudad como entidad territorial y las competencias de cada una de las entidades.
- Identificar, cuantificar y proponer acciones para solucionar los problemas de la ciudad.
- Garantizar la armonía y coherencia con otros instrumentos de planeación (PND, POT, políticas públicas, entre otros).

La gráfica 6 presenta el procedimiento general del PDD y describe las principales actividades a realizar en cada una de las fases del ciclo de planeación, así como los responsables.

Gráfica 6. Flujo de actividades del ciclo de la planeación



Fuente: DPDFL, 2019.

Identificación y caracterización

Esta fase comprende la generación de información técnica e insumos que serán utilizados para la elaboración del PDD. Permite identificar y valorar tanto las situaciones problemáticas, como el marco de referencia desde el cual la administración podrá plantear las intervenciones en el territorio.

Insumos PDD

El proceso de planeación en el Distrito Capital interrelaciona instrumentos de la planeación territorial, sectorial y de inversión; herramientas para la participación en la planeación del desarrollo; así como variables de inversión necesarias para el funcionamiento institucional.

De acuerdo con este contexto, los principales insumos a los cuales se hace referencia en esta fase son: el programa de gobierno, el POT, el PND, las políticas públicas y los compromisos internacionales, como los ODS y el Análisis del gasto recurrente.

Tabla 7. Instrumentos de planeación y variables de inversión

Instrumentos y herramientas	Planeación territorial	Planeación sectorial y poblacional	Planeación de la inversión	Participación en la planeación del desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> POT 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas públicas Diagnóstico de ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> Marco fiscal de mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de los encuentros de alistamiento ciudadano
Transversal: PND				
Variables de inversión	<ul style="list-style-type: none"> Programa de ejecución del POT 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acción de las políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Gasto recurrente 	

Fuente: DPDFL, 2019.

Programa de gobierno

Objetivo del insumo:

Recopilar todos los compromisos identificados en el documento de programa de gobierno vigente, para que se encuentren a disposición de cada una de las entidades responsables del proceso de formulación del PDD.

Descripción:

El programa de gobierno se constituye en un documento estratégico para el PDD, dado que contiene las propuestas que fueron seleccionadas por los ciudadanos mediante el voto en el proceso democrático (voto programático), y que llevaron a un candidato a ser electo para la alcaldía. Estas propuestas se convierten en compromisos que se deberán cumplir a través del PDD³.

Tabla 8. Programa de gobierno

Ítem	Descripción
Compromisos	<p>Teniendo en cuenta que el documento de programa de gobierno no responde a una estructura estándar, predeterminada o preestablecida por una ley o acto administrativo, el compromiso identificado que será registrado (ver anexo 4) debe formularse de dos maneras, sin perder de vista que se está haciendo el registro de un único y singular compromiso. Se registrará entonces el compromiso entendido como “Propuesta estratégica”, y a la vez en términos de afirmación(es) del programa de gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none">• Propuesta estratégica: corresponde a la denominación de la estructura programática definida por el candidato en su programa de gobierno en términos de prioridades y de acuerdo con el nivel de importancia (ejemplos: “Bogotá con prioridad ambiental”, “Salud en marcha”, “Ciudad incluyente y para la gente”, “Bogotá, ejemplo mundial de movilidad”).• Afirmaciones de programa de gobierno: el compromiso expresado en términos de mejorar la situación encontrada y que apunten a los efectos e impactos positivos que pretende lograr el mandatario.
Compromisos	<p>Ambos tipos de registro del compromiso identificado serán arrastrados al formulario de análisis de política pública, para de esta manera asociar el compromiso del programa de gobierno a la etapa de diagnóstico de la situación problemática identificada. Así se podrá pasar de la identificación de las soluciones a la situación problemática (proyectos de formulación del PDD).</p>
Meta	<p>Expresión del compromiso previamente seleccionado en términos de una o varias metas definidas en términos de una magnitud determinada (un producto o un resultado). Será un espacio alfanumérico para ser diligenciado.</p>
Obras concretas	<p>Expresión del compromiso en caso de que no pueda ser definido, en términos de meta, con magnitudes específicas. Será un espacio alfanumérico para ser diligenciado. Están atadas a la meta.</p>

Fuente: DPDFL, 2019.

³ El voto programático se encuentra establecido en los artículos 258 a 260 de la Constitución Política de Colombia, y en las leyes reglamentarias 131 y 134 de 1994, y Ley 741 de 2002.

Responsable:

La SDP será la encargada de consolidar los compromisos establecidos en el programa de gobierno y relacionarlos con los siguientes ítems: indicadores de políticas públicas, POT, ODS e indicadores de ciudad. Esto permitirá su posterior asociación con las metas del producto y resultado del PDD.

Plan de Ordenamiento Territorial (POT)

Objetivo del insumo:

Garantizar la coherencia e incorporación de contenidos del POT en el PDD, en particular, el programa de ejecución de obras.

Descripción:

El PDD tendrá como fundamento el POT, específicamente el programa de ejecución, donde se incorporan los principales proyectos y programas que determinan gastos en el plan de inversiones del PDD.

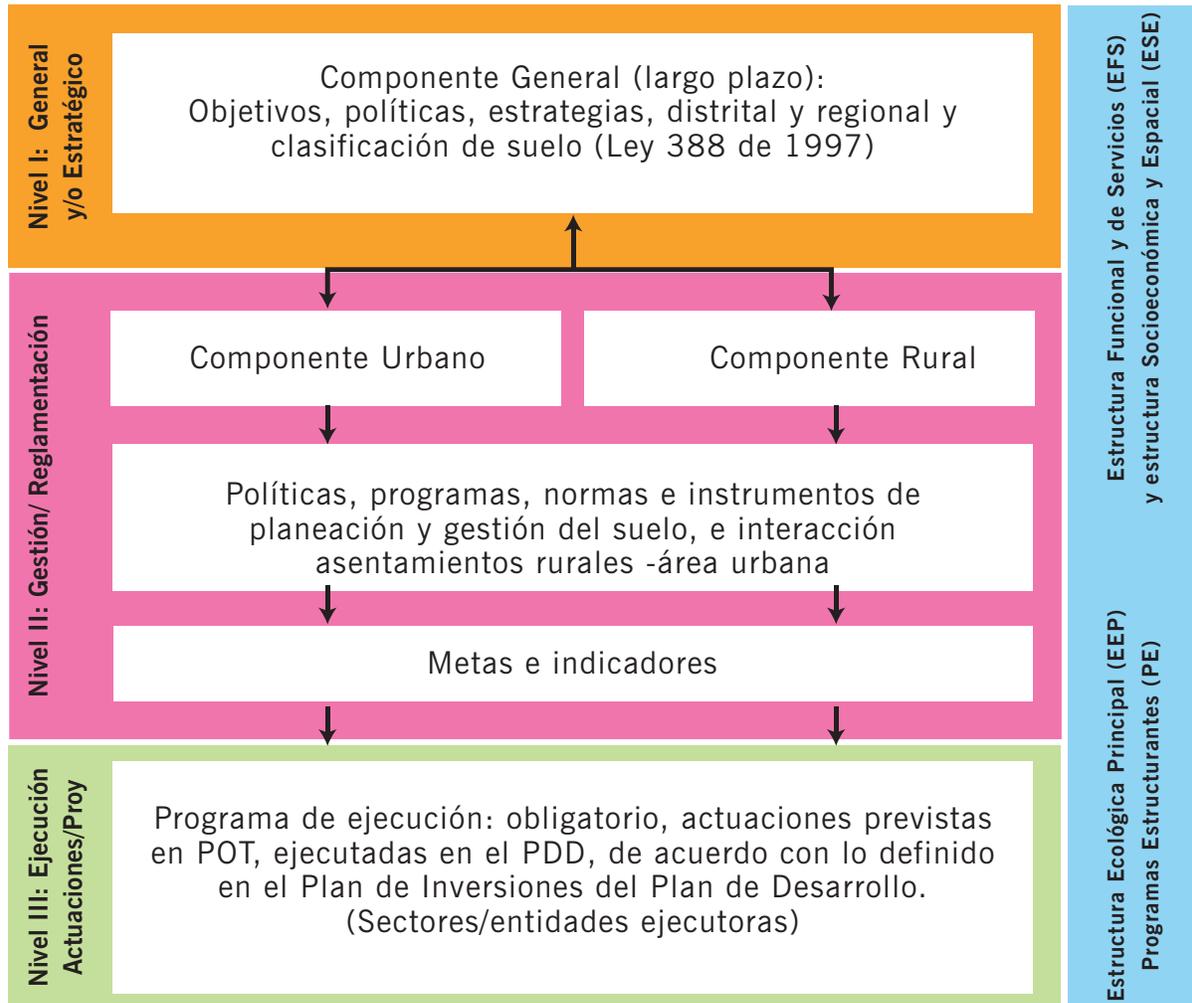
En el marco del artículo 9 de la Ley 388 de 1997, se destaca al POT como,

[...] el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.

Esta ley precisa que el ordenamiento territorial se materializa considerando las relaciones regionales e intermunicipales; atendiendo la diversidad étnica y cultural; reconociendo el pluralismo y el respeto a la diferencia; e incorporando herramientas que regulen la transformación en materia de recursos naturales y humanos dispuestas con el fin de lograr condiciones de vida dignas, tanto para la población actual, como para las futuras generaciones.

El artículo 21 de dicha normatividad, establece la armonía del POT con el PDD. Es decir, el POT vigente puntualiza un modelo de ocupación del territorio distrital, señalando su estructura básica y las acciones territoriales necesarias para su adecuada organización. Esta labor se garantiza mediante la definición de programas, proyectos y obras derivadas de las políticas y estrategias contenidas en su estructura, y que las entidades públicas distritales deben ejecutar a través del plan de inversión y el plan de desarrollo.

Gráfica 7. Niveles del POT



Fuente: DPDFL, según Ley 388 de 1997.

Responsables:

Subsecretarías de Planeación Territorial, Planeación Socio Económica y Planeación de la Inversión de la SDP.

Plan Nacional de Desarrollo (PND)

Objetivo del insumo:

Armonizar el PND con los contenidos del PDD, identificando aquellos asuntos en los cuales la nación y el Distrito pueden sumar esfuerzos para obtener mejores resultados frente a los problemas y las necesidades de la ciudad.

Descripción:

El PND es un instrumento de planeación de referencia para la gestión pública que define las acciones a desarrollar a nivel nacional durante un periodo de gobierno de cuatro años. Dado que el PND es un instrumento de mayor jerarquía, el PDD, sin perjuicio de su autonomía, debe garantizar su coherencia con este plan.

Este proceso requiere la acción articulada de los distintos niveles de gobierno (nacional y distrital), identificando los asuntos que son de interés común, las políticas del plano nacional aplicables en el Distrito y la respuesta a problemas y necesidades sociales con una perspectiva integral, atendiendo a las competencias que le han sido establecidas a cada nivel de gobierno. Esto posibilita que el PDD, a la vez que garantice la coherencia con el PND, incorpore dentro de sus contenidos acciones conjuntas, procesos de cofinanciación, alianzas estratégicas, entre otros aspectos.

Responsable:

Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local (DPDFL) de la SDP.

Políticas públicas

Objetivo del insumo:

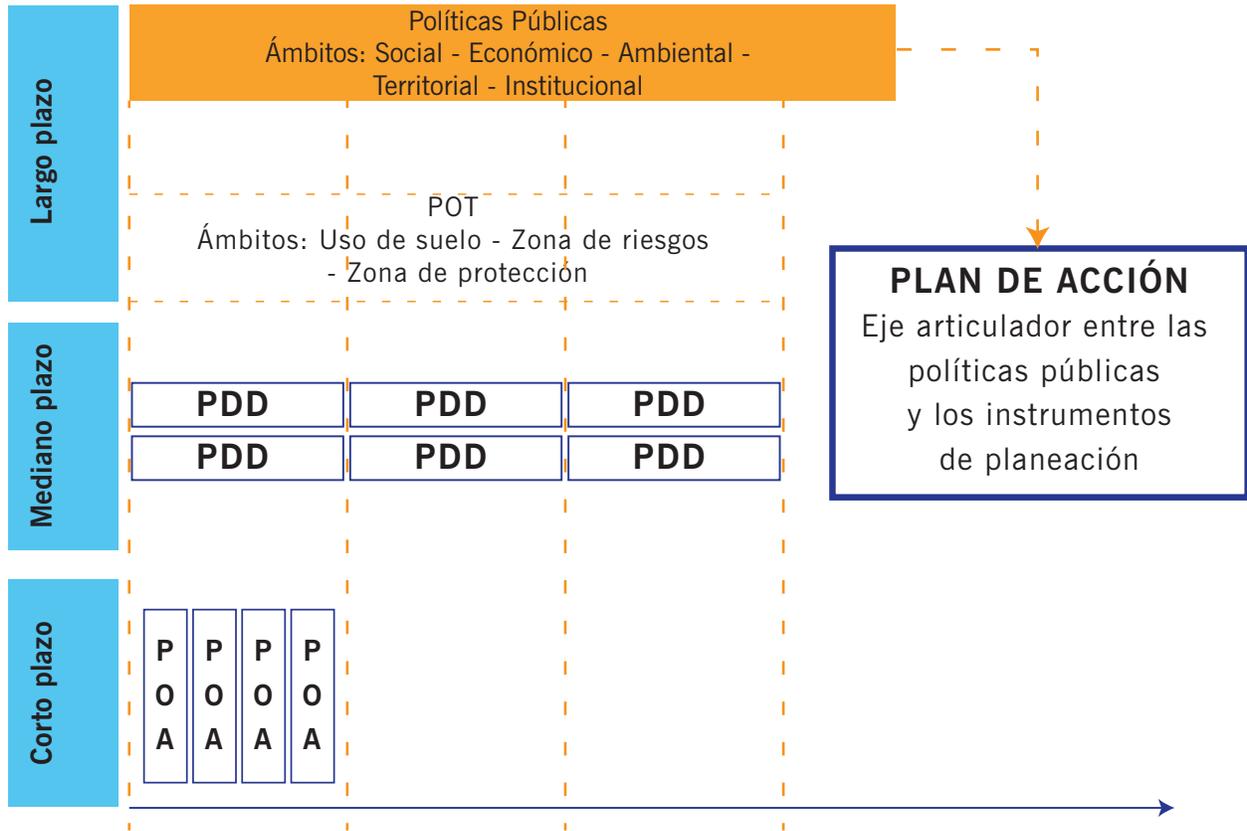
Identificar las inversiones que se deben emprender o dar continuidad para procurar el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre distintos sectores de la administración distrital y los ciudadanos a través de las políticas públicas.

Descripción:

De acuerdo con la SDP (2017), la política pública,

Se inscribe como un proceso de planeación que define una visión de largo plazo que sobrepasa los periodos de administración de los gobiernos y orienta el proceso de cambio frente a realidades sociales relevantes. Es un instrumento de planeación orientado a la acción para lograr objetivos prioritarios, fruto de un proceso de concertación intersectorial y co-creación, en el que participa la administración distrital, la ciudadanía, la sociedad civil, los gremios, la academia, etc. (p. 3)

Gráfica 8. Integración de políticas públicas con otros instrumentos de planificación



Fuente: SDP, 2017.

Las políticas públicas han sido formuladas para orientar las acciones del Distrito a largo plazo. Por tal motivo, para incorporar este insumo en el PDD, es importante revisar los resultados del seguimiento en la ejecución de las diferentes políticas a través de sus planes de acción. Esto permite determinar las acciones e inversiones que deben ser contempladas en la fase de formulación del PDD, brindando continuidad en los temas considerados pertinentes.

Los aspectos básicos a considerar en las políticas públicas como insumo del PDD son:

- El inventario de políticas públicas distritales.
- Los objetivos de las políticas que enmarcan las acciones o inversiones a las cuales se les debe dar continuidad o que requieran ser iniciadas en el periodo del respectivo plan de desarrollo.
- Los ejes, los lineamientos, las acciones o las actividades.
- La revisión de los planes de acción de las políticas para identificar su avance actual.

Responsable:

Subsecretaría de Planeación Socio Económica. Dirección de Políticas Sectoriales y Dirección de Políticas Poblacionales.

Diagnóstico de ciudad

Objetivo del insumo:

Analizar el estado de línea de base en que se encuentra la ciudad frente a la ejecución de las nuevas acciones que pretende adelantar la entrante administración distrital.

Descripción:

El diagnóstico permite un análisis de los problemas, las necesidades y las oportunidades de la ciudad. En tal sentido, debe tener un carácter estratégico e intersectorial, en el cual confluyan los aspectos demográficos, sociales, económicos, territoriales, ambientales, culturales, de participación en la gestión pública, entre otros, considerando su interrelación. Así las cosas, este insumo aporta los siguientes contenidos:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa necesaria para programar acciones concretas, objetivos, estrategias, programas y metas en los planes de desarrollo.
- Definir la línea base como punto de partida para la toma de decisiones.
- Recoger y analizar las necesidades y expectativas de la ciudadanía en su territorio.

El diagnóstico examina las variables y los indicadores que llevan a la definición de líneas base o puntos de partida, para facilitar el posterior seguimiento y evaluación del PDD. En este sentido, debe incluir indicadores relevantes que permitan comparar situaciones o problemas entre las localidades. Este enfoque es fundamental en cuanto evita descripciones genéricas para toda la ciudad. Finalmente, para su aprovechamiento, el diagnóstico debe revisarse de acuerdo con los compromisos del programa de gobierno.

Con el fin de facilitar su elaboración en el marco de la formulación de los planes de desarrollo, se entrega el anexo 2 (Instructivo para la elaboración de diagnósticos) y el anexo 3 (Herramienta para la consolidación de diagnósticos).

Responsable:

Los diagnósticos están a cargo de las entidades cabeza de sector. Su elaboración requiere del trabajo conjunto de las Secretarías y sus entidades adscritas o vinculadas, de los aportes de la participación ciudadana para su construcción o de la revisión de documentos que los fortalezcan.

Gastos recurrentes

Objetivo del insumo:

Identificar los gastos recurrentes de la administración distrital a través de la utilización de categorías generales de gasto para decidir sobre su continuidad o prioridad en los planes de desarrollo distrital y local.

Descripción:

En el proceso de formulación del plan de desarrollo, es necesario identificar los gastos recurrentes⁴, los cuales se generan periódicamente y están asociados al mantenimiento y operación de inversiones realizadas en infraestructura física (capital fijo). De igual forma, son recurrentes los gastos que se realizan en capital humano con la finalidad de garantizar la normal prestación de los servicios y mantener coberturas. Entre estos se encuentran los servicios de educación, salud, programas de alimentación, subsidios, entre otros.

Una vez identificados los gastos recurrentes se agrupan en dos categorías, según su naturaleza:

- *Gasto recurrente inflexible*: da cuenta de la obligatoriedad legal de ejecutar ciertas inversiones o gastos. En otras palabras, la inflexibilidad está determinada por rigideces institucionales y legales, que hace obligatoria y particular su ejecución de acuerdo con el marco normativo.

En esta categoría, se debe considerar también la existencia de unas fuentes de ingreso que tienen una destinación específica (por ejemplo, el Sistema General de Participaciones y la sobretasa a la gasolina, entre otros).

- *Gasto recurrente flexible*: obedece a decisiones de política de gobierno que han generado bienes o servicios que demandan un gasto recurrente. Se considera flexible porque se puede modificar tanto la cantidad y las características del servicio, como su misma existencia.

El gasto recurrente le permite al nuevo mandatario formarse un panorama general de cómo vienen ejecutándose los recursos en la ciudad. Además, le señala aquellas inversiones de obligatoria inclusión en los planes de desarrollo.

Los resultados de la consolidación e identificación de los gastos recurrentes deben ser presentados por sector y categorías generales de gasto, lo que le permitirá contar con elementos de referencia para cuantificar aspectos específicos.

Responsable:

La SDP, en coordinación con la Secretaría Distrital de Hacienda, realizará la consolidación de la información de los sectores relacionada con la identificación de los gastos recurrentes.

La participación como insumo para la elaboración del PDD

En esta fase, la participación organiza los insumos ciudadanos provenientes de los diferentes roles de participación, los cuales se tramitan y consolidan a través de instancias de coordinación en lo local, por ejemplo, la Comisión Local Intersectorial de Participación (CLIP) y las Unidades de Apoyo Técnico (UAT) de los Consejos Locales de Política Social (CLOPS).

Para su desarrollo, durante los primeros días del primer año de administración, se entregarán lineamientos para el avance de los encuentros ciudadanos y la recolección y sistematización de insumos y recomendaciones para la elaboración del PDD. Dichas propuestas serán recogidas por el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) y recopiladas por la SDP

⁴ Véase, Manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital. Resolución SDH 191 del 22 de septiembre de 2017. Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto Bogotá (2017).

a través de un instrumento de sistematización diseñado por esta entidad. De manera posterior, se validan técnicamente y se establece su pertenencia, viabilidad y correspondencia con los objetivos del programa de gobierno.

Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDD

La matriz para la identificación y consolidación de insumos (anexo 1) es una herramienta para la formulación de los contenidos específicos del PDD. En ella se articulan los diferentes insumos que facilitarán la elaboración de la estructura programática o de los niveles del PDD, con sus respectivas metas e indicadores, en el marco de la visión distrital de ciudad.

Corresponde a la SDP, a través de la Subsecretaría de Planeación de la Inversión, el diligenciamiento de esta matriz.

Formulación

La formulación permite elaborar, a partir de los diferentes insumos trabajados en la etapa de identificación y caracterización, la estructura y contenidos del PDD. Esta fase busca garantizar la inclusión en el documento del plan de desarrollo de una visión de ciudad que aborde sus problemas, necesidades y potencialidades. Por ello es importante que exista una relación armónica entre los diferentes contenidos y las perspectivas que conforman la estructura del plan. La calidad y claridad de esta información facilitará las otras fases del ciclo de la planeación.

Gráfica 9. Articulación de perspectivas

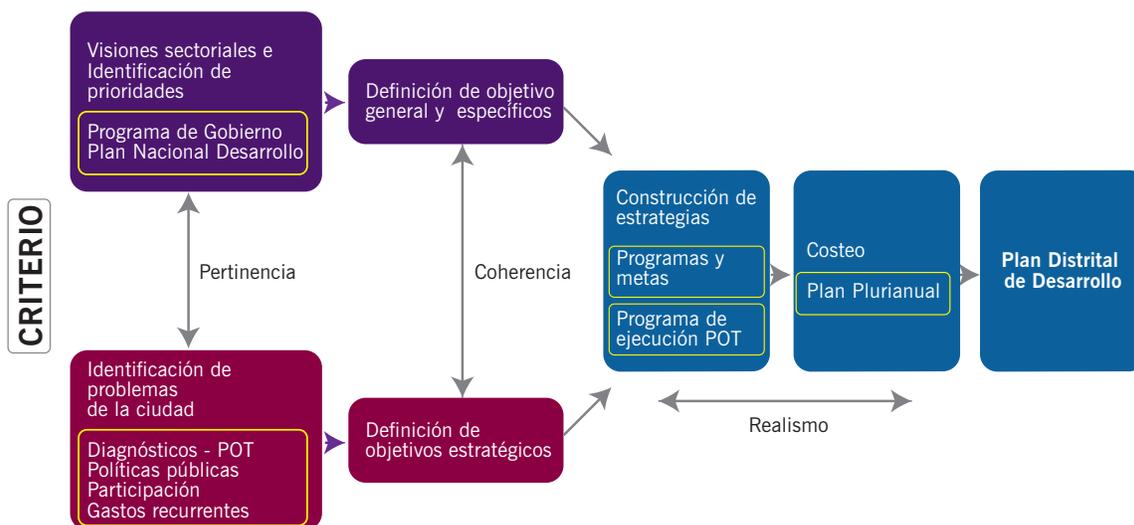


Fuente: DPDFL, 2019.

Con el fin de garantizar un adecuado ejercicio técnico en su diseño y formulación, se incluye como acción permanente la revisión y retroalimentación técnica del plan, recurriendo a criterios de pertinencia, coherencia y realismo.

La gráfica 10 muestra la articulación entre los insumos para generar la estructura formal del PDD en el proceso de diseño y formulación.

Gráfica 10. Aporte de los insumos para la formulación del PDD



Fuente: DPDFL, 2019.

Estructura del PDD

Conforme con la Ley 152 de 1994 y el Acuerdo 12 de 1994, la estructura del PDD está integrada por la parte estratégica y el plan de inversiones. Asimismo, incluye el programa de ejecución del POT.

Tabla 9. Contenidos del PDD

Estructura	Contenido
Parte estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Visión del plan. • Objetivo general. • Principios o valores. • Políticas. • Objetivos específicos. • Estrategias. • Programas. • Metas e indicadores.
Plan de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia financiera. • Plan plurianual de inversiones.
Programa de ejecución del POT	<ul style="list-style-type: none"> • Programas/proyectos/obras POT, según lo definido en el POT y el PDD (Ley 388 de 1997, artículo 21).

Fuente: DPDFL con base en la Ley 152 de 1994 y el Acuerdo 12 de 1994.

Parte estratégica

Expresa el conjunto de contenidos que proyectan el fundamento y alcance de los planes de desarrollo para su periodo de vigencia (cuatro años). Dota de sentido las preguntas relacionadas con el qué queremos, para qué lo hacemos, cuáles serán las estrategias y cuáles son los cambios que esperamos lograr durante y al terminar la implementación y ejecución del plan de desarrollo.

En cuanto a su estructura, la parte estratégica del plan está constituida por los niveles general y programático. A continuación, se presenta la metodología para la formulación de los diferentes niveles que lo componen.

Gráfica 11. Niveles del Plan de Desarrollo Distrital



Fuente: DPDFL, 2019.

Nivel general

Este nivel desarrolla los objetivos generales en los que se enmarcan las actividades específicas que se realizarán para ejecutar las estrategias, los programas y las metas del PDD. Plasma la visión que persigue el plan, así como el objetivo, los principios y los valores que lo inspiraron y las políticas de mediano plazo que lo sustentan. Los siguientes numerales describen paso a paso cómo debe formularse esta sección del documento.

Paso 1. Visión del plan:

Guía el componente estratégico del documento. Hace referencia a características deseables de la ciudad en el mediano plazo (cuatro años). Fija una idea de hacia dónde debe ir la ciudad en el futuro próximo, lo que le permitirá a la administración examinar la pertinencia de las decisiones que pretenden ser adoptadas, así como valorar su aporte al desarrollo de la ciudad.

La construcción de la visión del plan debe responder a un ejercicio prospectivo que tiene como base los instrumentos ya establecidos en la ciudad, como el POT, las políticas públicas y los ODS, así como los documentos de política de largo plazo del nivel nacional.

Paso 2. Objetivo general:

Hace referencia, de manera concreta, a cuál es el aporte de este plan de desarrollo en la construcción de la ciudad. Debe estar orientado al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en términos de los logros tangibles y no como acciones. En consecuencia, debe ser realizable en el periodo de gobierno y su formulación estar acorde con la visión.

Paso 3. Principios o valores:

Rigen las actuaciones de las autoridades e instancias distritales en el desarrollo de sus funciones en materia de planeación. En sí mismos, dan cuenta de la responsabilidad, el compromiso y la ética pública con la que el gobernante orienta el desarrollo de su gestión.

Para el caso de los valores, hacen referencia a aquellas características morales que el gobernante quiere destacar en quienes conforman la administración. Conforme con el Decreto 118 de 2018, se debe mencionar la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia.

Paso 4. Políticas:

Son las directrices básicas que orientan la acción articulada de diversos integrantes de la administración en la búsqueda del objetivo general del plan. La formulación de las políticas se basa en los lineamientos estratégicos que permitirán dar cumplimiento al objetivo general, por lo tanto, servirán de guía para la definición de los objetivos específicos.

Nivel programático

Se constituye, dado su contenido de carácter concreto y sistemático, en la sección del plan a la que se le hará seguimiento y sobre cuyo avance se le rendirá cuentas a la ciudadanía. Lo que se defina en estos contenidos deberá responder a la gestión por resultados, pues permite medir los avances que periódicamente se alcanzan frente a los efectos directos esperados en el marco del respectivo plan de desarrollo.

Con el ánimo de construir una gestión orientada a resultados, y en cumplimiento de la Ley 152 de 1994, que establece la obligación de “diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados de la administración”, el modelo de generación de valor público es el que utiliza la cadena de valor como estructura fundamental.

Paso 5. Objetivos específicos:

Son los propósitos que la administración distrital piensa lograr mediante la ejecución del plan; contribuyen al cumplimiento del objetivo general y permiten dar solución a los grandes problemas identificados en el diagnóstico de ciudad. Estos objetivos deben ser relevantes, alcanzables y medibles, atendiendo a la capacidad de acción y los contextos bajo los cuales se implementará el plan de desarrollo.

Se construyen a partir de las grandes apuestas o prioridades establecidas en el programa de gobierno, pueden corresponder a ejes transversales, líneas generales, objetivos estructurantes o pilares, entre otras denominaciones. Darán origen a la estructura general del plan de desarrollo.

Gráfica 12. Estructura de un pilar o eje a partir de un objetivo específico



Fuente: DPDFL, 2019.

Paso 6. Estrategias:

A partir de los objetivos específicos se definen las estrategias, describiendo el conjunto de medios, acciones o decisiones mediante las cuales se pretende lograr cada uno. Las estrategias se precisan, principalmente, con base en estos elementos:

- Las afirmaciones propositivas planteadas en el programa de gobierno, que señalan la manera en que la administración pretende actuar en cada tema prioritario.
- Las causas asociadas a los problemas identificados en el diagnóstico de ciudad.
- Los lineamientos de política pública, en donde se han establecido mecanismos o líneas de acción para abordar la problemática social.
- El contenido de los ODS.

Paso 7. Programas:

Son unidades de acción del plan de desarrollo que materializan las estrategias en intervenciones concretas y establecen un contenido homogéneo de los temas dentro de cada uno de los objetivos específicos.

Se formulan con base en las acciones que se identifican en el programa de gobierno, en el conjunto de programas de urbanismos estratégicos y básicos del POT, en las intervenciones puntuales que se establecen en las políticas públicas, y en temas estratégicos incluidos en otros insumos del plan (ODS, participación ciudadana, etc.). Su enunciación puede conducir a varios sectores de la administración a trabajar de manera conjunta, o incluso a priorizar territorios o grupos poblacionales. En este sentido, los programas permiten asignar responsabilidades a cada sector y establecer recursos para su cumplimiento.

Paso 8. Metas e indicadores:

Después de establecer los objetivos específicos que se pretenden alcanzar a lo largo del periodo de gobierno, y definir las principales estrategias y programas para su ejecución, es necesario formular metas concretas que permitan medir el avance en el cumplimiento de los compromisos constituidos por la administración.

De acuerdo con el nivel en que se encuentren en la cadena de valor, las metas pueden clasificarse en tres grupos:

- **Metas de resultado:** permiten medir el efecto directo que tienen los bienes o servicios provistos a través de los programas del plan de desarrollo sobre la población objetivo o la dinámica de la ciudad, en coherencia con lo planteado por la cadena de valor. Como su nombre lo indica, dan cuenta de los resultados de los programas del PDD o del cumplimiento de los objetivos de nivel específico o sectorial en el nivel programático. De esta manera es posible evaluar el avance en la solución de las problemáticas de la ciudad.

Ejemplo: “Disminuir en 20% la tasa de homicidios”

En la formulación de metas resultado del PDD, se deben priorizar indicadores, identificando metas por localidad o zonas, y evidenciar la necesidad de esfuerzos diferenciales en el territorio.

Tabla 10. Ejemplo de estructura de formulación de metas resultado para zonas de la ciudad

Meta de resultado	Línea base	Entidad/Localidad	Indicador de resultado
Aumentar a 50% los kilómetros de malla vial en buen estado	30%	Usaquén	10%
		Chapinero	10%

Fuente: DPDFL, 2019.

- **Metas de producto:** permiten dar cuenta del avance en la provisión de bienes o prestación de servicios con los cuales se pretende solucionar alguna problemática u obtener un resultado, a partir del cumplimiento de los proyectos de inversión. La suma de varios productos o la conjugación de los mismos, generará un efecto que moviliza la meta de resultado. Atendiendo a lo anterior, los resultados de los programas del PDD solo podrán contener los productos estratégicos que contribuyan al logro directo de sus metas y objetivos.

Ejemplo: “Construir 20 Instituciones Educativas Distritales”

Al respecto, es importante tener en cuenta que hay productos o servicios que entran en operación o se implementan en un plazo mayor al del plan de desarrollo, por ejemplo, “Construir una sede de la Universidad Distrital en la localidad de San Cristóbal”. Si la construcción de la universidad abarca los cuatro años del plan, su aporte en la cobertura en la educación superior de la ciudad (resultado) solo se evidenciará cuando entre en funcionamiento. Esto será una vez culmine su ejecución.

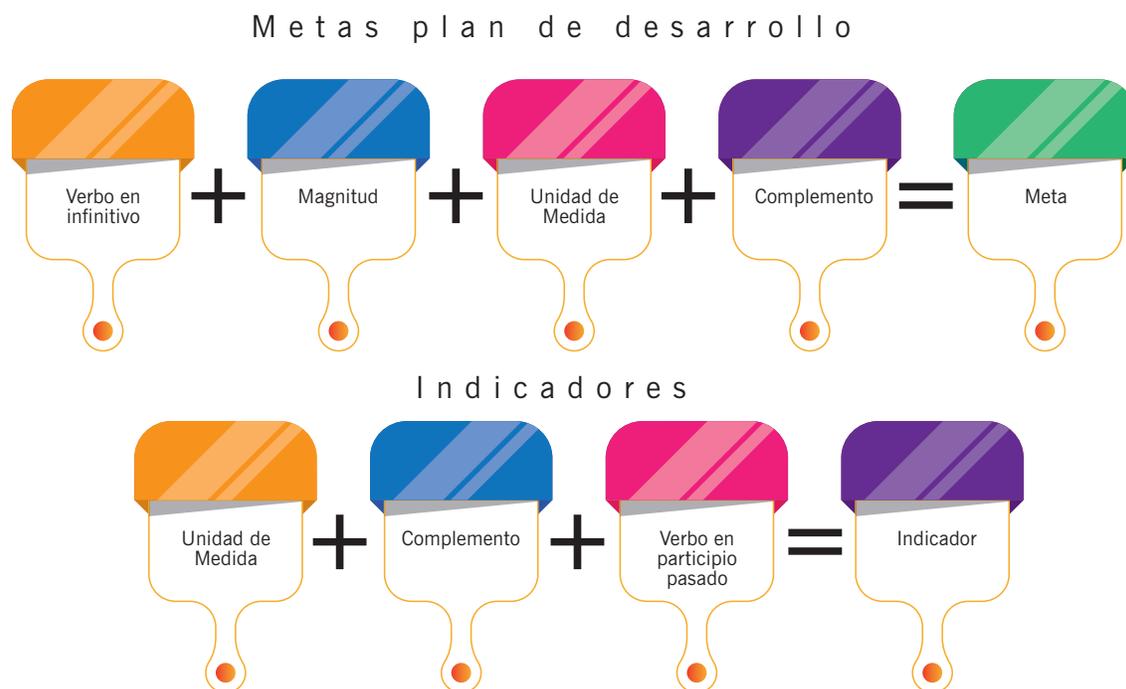
- **Metas de proceso o gestión:** dan cuenta de los procesos o las actividades intermedias necesarias para la consecución de productos o prestación de servicios. Es recomendable evitar incluir metas de este nivel dentro del plan de desarrollo, lo más adecuado es reservarlas para las herramientas del nivel operativo. No obstante, cuando la obtención del producto o la prestación del servicio requiera de un periodo superior a la ejecución del plan, y por ende los resultados se evidenciarían en el largo plazo, es pertinente incluir metas de gestión.

Un ejemplo de esta excepción son los macroproyectos urbanos o viales que se desarrollan por fases o etapas, en cuyo caso podría incluirse dentro del plan una meta como:

Ejemplo: “Realizar un estudio de ingeniería detallada para la construcción de un metrocable en el borde sur-oriental de la ciudad”

La adecuada definición de las metas facilitará los procesos de seguimiento y evaluación del plan. En este sentido, es importante que se precisen a partir de una estructura que organice su contenido. La gráfica 13 ilustra la estructura de las metas y los indicadores de los planes de desarrollo.

Gráfica 13. Estructura de las metas y los indicadores del plan de desarrollo



Fuente: DPDFL, 2019.

Para este propósito, la construcción de las metas y los indicadores debe ser consistente con el tipo de metas del plan de desarrollo (resultado, producto o gestión). Con el fin de profundizar este punto, ver el anexo 4 (Instructivo para la elaboración de metas e indicadores).

Plan de inversiones

Permite articular la parte estratégica del plan con los recursos necesarios para su ejecución. El plan de inversiones se realiza de acuerdo con la estructura programática, y aborda las estrategias financieras necesarias para garantizar su ejecución.

Su elaboración deberá ser consistente con los recursos definidos en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), el cual

[...] es el instrumento que sirve de referencia para que el plan de desarrollo sea viable financieramente porque, de manera indicativa, presenta la proyección de los recursos financieros disponibles en la entidad territorial, con perspectiva de 10 años, lo cual permite que de manera más acertada la administración programe los pagos a sus acreedores, el servicio a la deuda y sus gastos de funcionamiento e inversión. (DNP, 2012, p. 6)

En la elaboración del plan de inversiones es necesario considerar los gastos recurrentes señalados en la fase de identificación y caracterización. Se debe construir con criterio de realismo, tanto por utilizar estudios de costos como por considerar el estado de la capacidad financiera del Distrito.

El plan de inversiones del PDD está compuesto por la estrategia financiera y el presupuesto plurianual de inversiones. En ambos casos, su construcción se realiza en el marco del Consejo Distrital de Gobierno, de acuerdo con la dirección y orientación técnica de la Secretaría Distrital de Hacienda.

- **Estrategia financiera**

Se deriva de un análisis financiero y presupuestal de la ciudad. Permite identificar las acciones o medidas necesarias para garantizar los recursos de la ejecución del plan durante su periodo de vigencia. En el marco del Acuerdo 12 de 1994, la estrategia financiera define los recursos financieros necesarios y las fuentes de financiación que permitan llevar a cabo los proyectos prioritarios que se programen para ser ejecutados anualmente en el PDD. Esta estrategia es elaborada por la Secretaría Distrital de Hacienda.

- **Plan plurianual de inversiones**

“Es el vínculo más claro entre el plan de desarrollo y el sistema presupuestal, en la medida en que es un instrumento de programación anual de los gastos de inversión del presupuesto en relación con los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas, que la administración municipal ejecutará en una vigencia fiscal determinada” (Decreto 111 de 1996, artículo 8).

El plan plurianual de inversiones contiene la estructura programática del plan de desarrollo (ejes o pilares, programas y proyectos prioritarios) que ha sido identificada y priorizada por la nueva administración. Realiza una proyección estimada de recursos dentro de dicha estructura por cada año de gobierno.

Tabla 11. Ejemplo de plan plurianual por estructura programática del plan de desarrollo

No.	Eje/Pilar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
1	Vivir...	\$17.000	\$17.700	\$18.500	\$22.000	\$75.200

No.	Programa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
1	Infancia...	\$10.000	\$10.200	\$10.500	\$10.000	\$40.700

Fuente: DPDFL, 2019.

Por otro lado, en el plan plurianual de inversiones se identifican las fuentes de financiación necesarias para el logro de los objetivos y las metas propuestas contenidas en la parte estratégica del plan. También permite:

- Información agregada de los costos y las fuentes de financiación de los programas del Plan de Desarrollo Distrital y Local.
- Elaborar el presupuesto plurianual orientado a resultados.

- Una estructura uniforme que permita evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad del plan, teniendo en cuenta los recursos que se tienen a disposición (DNP, 2019, p. 2).

Ahora bien, su elaboración requiere de la articulación entre lo financiero y la parte estratégica del PDD. Esto significa que la estructura programática deberá ajustarse de acuerdo con los recursos disponibles. En armonía con lo anterior, el plan de inversiones deberá basarse en un ejercicio de presupuestación orientado a resultados, asociando las metas de producto, de resultado y de gestión a los recursos que se espera ejecutar durante el cuatrienio (DNP, 2019).

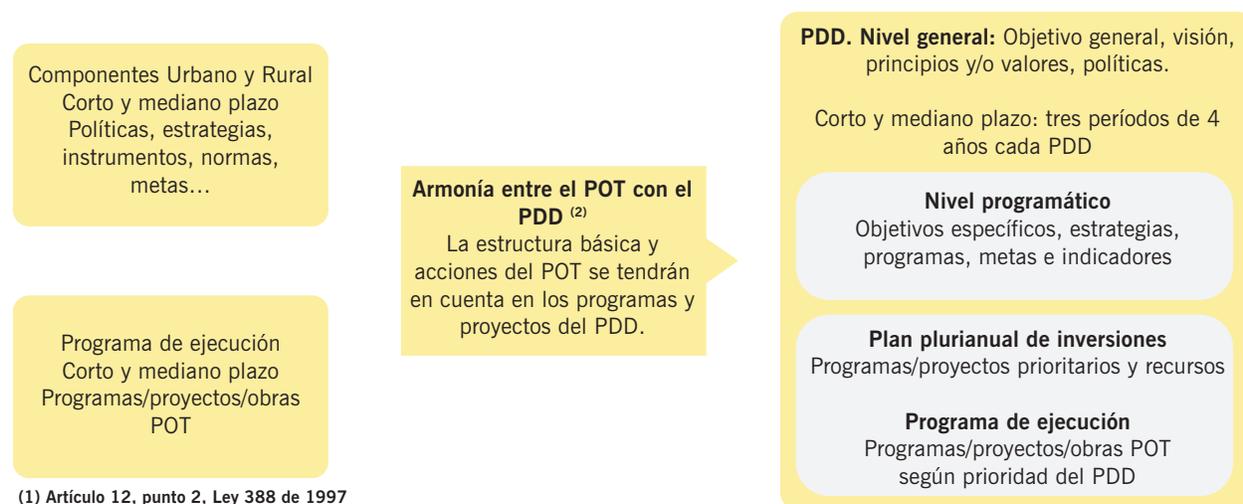
Las proyecciones de gasto incorporan para cada sector, pilar, objetivo y estrategia el resultado del ejercicio de programación de recursos asociados al cumplimiento de las metas formuladas en el plan de desarrollo. En todo caso, la ejecución del plan plurianual estará sujeta a las disponibilidades que se determinen en cada vigencia fiscal, de acuerdo con las fuentes de financiación y la generación de ingresos que se establezcan en las leyes anuales de presupuesto, las cuales guardarán consistencia con el Marco Fiscal de Mediano Plazo, en congruencia con las leyes orgánicas de presupuesto. (DNP, 2011b, p. 7)

Programa de ejecución del POT

El PDD debe ser complementario con el POT en sus objetivos y fines. Ambos conducen a concretar el modelo de ocupación del territorio, mejorar la calidad de vida y garantizar los derechos fundamentales, aunque sean instrumentos de planeación que se proyecten a diferentes plazos.

Gráfica 14. Complementariedad entre el PDD y el POT

POT. Componente general: Objetivos, estrategias y contenido estructural ⁽¹⁾
Períodos: Mediano y largo plazo: de 4 a más de 10 años



(1) Artículo 12, punto 2, Ley 388 de 1997

(2) Artículo 21, Ley 388 de 1997

Fuente: Constitución Política de Colombia, art. 339; Leyes 152 de 1994 y 388 de 1997; Acuerdo 12 de 1994; Decreto 190 de 2004.

Identificadas las actuaciones que confluyen entre los dos instrumentos, es preciso recordar que uno de los instrumentos mediante los cuales se ejecuta el POT es el programa de ejecución. De acuerdo con la Ley 388 de 1997, artículo 18, este “define con carácter obligatorio, las actuaciones sobre el territorio [...], que serán ejecutadas durante el período de la correspondiente administración [...] de acuerdo con lo definido en el Plan de Desarrollo, señalando las prioridades, la programación de actividades, las entidades responsables y los recursos respectivos [...]”. La gráfica 15 describe la estructura del programa de ejecución del POT.

Gráfica 15. Programa de ejecución del POT



Fuente: DPDFL, 2019.

De acuerdo con la norma, la tabla 12 resume las principales actividades, funciones y responsables que confluyen en la construcción del POT.

Tabla 12. Principales actividades en la formulación del programa POT⁵

Actividades	Funciones y acciones	Responsable
1) Organizar un equipo técnico SDP ⁵	Orientar y coordinar sectores y entidades en la priorización de actuaciones, instrumentos de gestión y asignación de recursos en el plan de inversiones.	SDP: Subsecretarías de Planeación Territorial, Socioeconómica, Inversión y Dirección de Planeación.

⁵ Dependencias encargadas de formular, orientar y coordinar la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas territorial, económica, social y ambiental; de regular el uso del suelo; y asesorar y coordinar la formulación y el seguimiento de los proyectos de inversión.

Actividades	Funciones y acciones	Responsable
2) Disponer de los insumos básicos.	Organizar y disponer de los insumos básicos, con sus respectivas funciones.	Subsecretarías de Planeación Territorial, Socioeconómica, Inversión, Dirección de Planeación y Secretaría de Hacienda Distrital.
3) Identificar y priorizar los compromisos del POT en los instrumentos que lo desarrollan.	Compromisos obtenidos con el análisis técnico del programa de gobierno, de los instrumentos de la planeación y de las políticas públicas; compromisos en ejecución y que deben culminarse y con fuerza de ley, asociados con movilidad, seguridad ciudadana, atención de emergencias, vivienda, salud, educación, integración social, ambiente, entre otros.	Sectores y entidades adscritas y vinculadas, coordinadas por la SDP.
4) Clasificar los compromisos priorizados en los tres niveles de ordenamiento (artículo 6, Ley 388 de 1997).	1. Nivel estratégico; 2. De instrumentos de gestión y reglamentación; y 3. De proyectos específicos.	Sectores y entidades adscritas y vinculadas, coordinadas por la SDP.
5) Clasificar los compromisos priorizados según la estructura del POT.	Según el Decreto 190 de 2004: Estructura Ecológica Principal (EEP), Estructura Funcional y de Servicios (EFS) y Estructura Socioeconómica y Espacial (ESE).	Sectores y entidades adscritas y vinculadas, coordinadas por la SDP.
6) Asociar los compromisos a metas e indicadores ⁶ .	Plantear metas e indicadores de impacto (beneficios), producto (bienes y servicios) y de gestión (procesos, acciones y operaciones), según corresponda.	Sectores y entidades adscritas y vinculadas, coordinadas por la SDP.

Fuente: DPDFL, 2019.

Insumos básicos para la formulación del programa de ejecución del POT en el PDD

- Lineamientos específicos para la revisión del programa de ejecución establecidos en el acuerdo o decreto que adopte el POT.
- Sistema de seguimiento y evaluación del POT. Incluido el Expediente Distrital, un instrumento esencial para fortalecer la capacidad de gestión en la ejecución, el monitoreo y la evaluación del POT. Provee indicadores que permiten el seguimiento a la dinámica social, territorial y ambiental, con información georreferenciada y alfanumérica sobre las

⁶ Que apunten a la generación de vivienda, el mejoramiento integral, la movilidad, la seguridad, el saneamiento básico y el acueducto; además de disminuir el déficit en educación, salud, espacio público y cultura.

condiciones de la población en el territorio urbano, rural y regional (de tipo económico, social, político, cultural y ambiental) de la ciudad.

- La matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDD (anexo 1), la cual establece lo priorizado en el programa de gobierno y sus referencias en torno del componente territorial.
- El POT vigente y los instrumentos de gestión y financiación que lo desarrollan: estos priorizan las intervenciones integrales y específicas en el territorio, que deben ejecutarse durante el período del PDD en materia de las infraestructuras (vías, equipamientos, troncales, espacio público) y los componentes ambientales.
- El Marco Fiscal de Mediano Plazo y Plan Financiero Plurianual, que determina el marco general de la financiación de las inversiones previstas en los diferentes periodos de ejecución del PDD. Es proyectado por las Secretarías Distritales de Hacienda y Planeación.
- Los parámetros y las directrices de obligatorio cumplimiento para el ajuste del programa de ejecución y los criterios para priorizar los proyectos del POT, contenidos en su articulado.

Adopción

El procedimiento para la adopción del PDD está señalado en el Acuerdo 12 de 1994. Al respecto, el artículo 14 establece que:

los planes serán sometidos a la consideración del Concejo Distrital dentro de los primeros cuatro meses del periodo del Alcalde(sa) para su aprobación. El Concejo deberá decidir sobre los planes dentro del mes siguiente a su presentación, y si transcurriese ese lapso sin adoptar decisión alguna, el Alcalde(sa) podrá adoptarlo mediante Decreto. Para este efecto, y si a ello hubiere lugar, el Alcalde(sa) podrá convocar a sesiones extraordinarias del Concejo Distrital. Toda modificación que pretenda introducir el Concejo debe contar con la aceptación previa y por escrito del Alcalde(sa).

Divulgación del PDD

Es el conjunto de acciones para el reconocimiento y la socialización del plan de desarrollo y su apropiación ciudadana. Con el fin llevarlas a cabo es necesario implementar estrategias pedagógicas, de socialización y publicitarias conforme con lo establecido por el artículo 102 de la Ley 1757 de 2015 y el Acuerdo Distrital 313 de 2008.

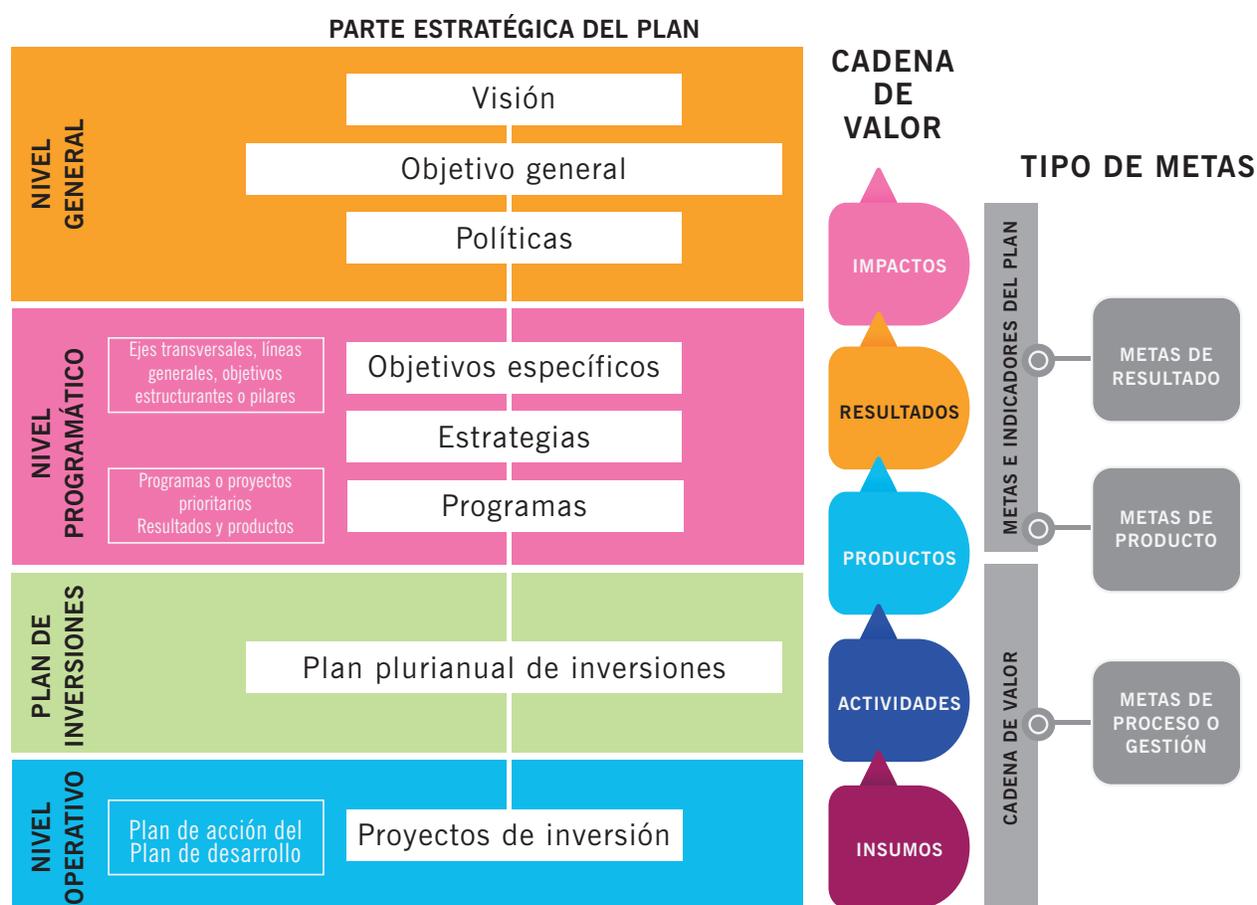
Este proceso también incluye la retroalimentación a la ciudadanía de los resultados de su participación en la formulación del plan. Para esto se realizan una serie de actividades de integración de perspectivas a nivel distrital, local y sectorial.

Implementación

Esta fase constituye la implementación de las decisiones contenidas en el PDD. Es el momento en que inicia la transformación de la realidad diagnosticada en las fases anteriores del ciclo de la planeación.

La gráfica 16 ilustra la estructura del plan de desarrollo descrita en la fase anterior frente a la fase de implementación, teniendo en cuenta la cadena de valor.

Gráfica 16. Relación de la estructura del plan de desarrollo y su implementación



Fuente: DPDFL, 2019.

Esta fase inicia con la armonización presupuestal entre el plan de desarrollo saliente y el entrante, teniendo en cuenta el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI). Aquí toman especial relevancia los proyectos de inversión, en tanto son las unidades operativas que permiten la articulación de las metas del plan y los recursos presupuestales por parte de las entidades.

Para tal efecto, se debe adelantar el proceso de formulación de los proyectos de inversión y las etapas de inscripción y registro en el Banco Distrital de Programas y Proyectos del Distrito, de conformidad con el Decreto 449 de 1999 (“Por el cual se actualizan los procedimientos del Banco Distrital de Programas y Proyectos”) y las metodologías correspondientes dispuestas por la SDP.

A continuación, se describen los principales procesos relacionados con la implementación: la armonización presupuestal, el plan de acción y la territorialización de la inversión.

Armonización presupuestal

El proceso de armonización consiste en ajustar el presupuesto en ejecución al nuevo plan de desarrollo aprobado para el periodo constitucional correspondiente⁷, el cual deberá ser presentado al Concejo de Bogotá a más tardar en las sesiones ordinarias del mes de agosto.

En relación con los proyectos de inversión, el objetivo es redistribuir los saldos de apropiación no ejecutados de acuerdo con los requerimientos del nuevo plan de desarrollo. En este sentido, se debe establecer la fecha límite hasta la cual se podrán comprometer los recursos en los proyectos con cargo al plan saliente. Durante este proceso se indican los proyectos que continuarán o se modificarán conforme con las metas del nuevo plan. Igualmente, es necesario incorporar los nuevos proyectos y los recursos que se asignarán para el resto de la vigencia presupuestal.

Este ejercicio requiere de la actualización o creación de proyectos de inversión en el Banco de Programas y Proyectos (SDP, 15 de junio de 2016).

Respecto del soporte técnico, se requiere la justificación económica y técnica del porqué se modifican los proyectos de inversión, señalando las razones por las cuales se les contracreditan sus recursos para el resto de la vigencia. Entre las razones por las cuales un proyecto no continúa se encuentran las estrategias y políticas priorizadas del nuevo plan de desarrollo. Como consecuencia se acreditan los recursos en los nuevos proyectos o aquellos que continúan.

Igualmente, hay que tener en cuenta que los proyectos con vigencias futuras aprobadas y comprometidas deben continuar hasta que culmine la ejecución de sus recursos respectivos. No pueden ser modificados durante el proceso de armonización presupuestal.

Para llevar a cabo la armonización presupuestal es prerequisite la adopción del nuevo PDD. En la identificación de los proyectos que no continúan o se modifican y los nuevos proyectos de inversión, se recomienda utilizar la información del plan de acción que se esté construyendo. A continuación, se presentan los pasos a seguir:

- Elaborar conjuntamente con la Secretaría Distrital de Hacienda una circular que defina, entre otros aspectos, la fecha hasta la cual se ejecutarán los recursos del anterior plan de desarrollo y el cronograma para la realización de la armonización.
- Cada entidad debe actualizar la información en el Banco Distrital de Programas y Proyectos, mediante el reajuste de los proyectos que continúan y la inscripción de los nuevos.

⁷ Artículos 44 de la Ley 152 de 1994 y artículo 1 del Acuerdo 63 de 2002. Procedimientos de armonización del presupuesto con los planes de desarrollo.

- Presentar ante las Secretarías Distritales de Planeación y Hacienda las modificaciones presupuestales objeto de la armonización, las cuales deben contener la justificación técnica, financiera y económica de cada uno de los créditos y contracréditos de los proyectos.
- Elaborar, en coordinación con la Secretaría Distrital de Hacienda, el proyecto de acuerdo de la armonización presupuestal para su presentación al Concejo en las sesiones del mes de agosto.

Finalmente, el proyecto de acuerdo de armonización presupuestal que se presente al Concejo de Bogotá contendrá como mínimo los siguientes aspectos⁸:

- Designación o nombre de la entidad.
- Denominación de los programas de inversión materia de armonización y descripción de los nuevos proyectos, con las respectivas fuentes de financiación.
- Estado de la ejecución por rubros al momento de presentarse el proyecto de acuerdo de armonización.
- Ejecución a 31 de diciembre de cada año, correspondiente al periodo de gobierno de la administración anterior.
- Relación de obras inconclusas al momento de armonizar, indicando la causal de la suspensión de la obra, fecha de la suspensión, monto requerido para su culminación y fuente de financiación.
- Sustento económico de la modificación, de conformidad con lo establecido en el Decreto Distrital 714 de 1996.
- Soporte técnico del proyecto de armonización.
- Soporte financiero del proyecto de armonización.
- Descripción de los créditos y contracréditos aplicados por entidades y justificación económica de cada uno de ellos.

Este proceso de armonización presupuestal es coordinado por las Secretarías Distritales de Hacienda y Planeación.

Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)

De acuerdo con la Secretaría Distrital de Hacienda y la Dirección Distrital de Presupuesto de Bogotá (2017), el POAI se define como,

[...] el conjunto de proyectos a ejecutar en cada una de las anualidades que conforman el periodo de gobierno, considerando para cada uno de ellos su costo, la fuente de financiación y la asignación presupuestal anual; clasifica los proyectos de inversión por sectores, entidades y programas. (p. 26)

Este plan es aprobado por el Confis Distrital, que además determina los lineamientos para su incorporación en el correspondiente proyecto de presupuesto.

⁸ Artículo 2 del Acuerdo 63 de 2002.

En la elaboración del POAI, se despliegan las metas fijadas en el plan de desarrollo, que a su vez da cuenta de las prioridades definidas en el programa de gobierno, el programa de ejecución del POT, los diagnósticos territoriales, las políticas públicas, entre otros insumos.

Presupuesto anual

El presupuesto anual del Distrito Capital se define por el artículo 7 del Decreto 714 de 1996 como “el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social” (Acuerdo 24 de 1995, art. 6).

El presupuesto anual del Distrito Capital se compone de las siguientes partes⁹:

- a. **El presupuesto de rentas e ingresos.** Contendrá la estimación de los ingresos corrientes, las transferencias, las contribuciones parafiscales y los recursos de capital de la Administración Central y los Establecimientos Públicos Distritales.
- b. **El presupuesto de gastos.** Incluirá la totalidad de las apropiaciones para el Concejo de Bogotá, la Personería de Bogotá D. C., la Contraloría de Bogotá D. C., la Veeduría Distrital, las Secretarías de Despacho, los Departamentos Administrativos, las Unidades Administrativas Especiales y los Establecimientos Públicos Distritales, distinguiendo entre gastos de funcionamiento, servicio de la deuda pública y gastos de inversión.
- c. **Las disposiciones generales.** Corresponde a las normas que se expiden en cada vigencia fiscal, tendientes a asegurar la correcta ejecución del presupuesto dentro del mismo periodo.

El POT en el POAI¹⁰: estos dos componentes del sistema presupuestal se articulan en el PDD. En la elaboración del POAI, se despliegan las metas fijadas en el Plan de Desarrollo, que a su vez dan cuenta de las prioridades definidas en el POT (Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto de Bogotá, 2017, p. 26).

Plan de acción

Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo, la Ley 152 de 1994 prevé la elaboración de planes de acción y dispone que, así como para la programación del gasto, se tendrá en cuenta los principios a los que se refiere el artículo 3 de dicha normatividad y el Acuerdo 12 de 1994¹¹. En el caso de la administración distrital, el Acuerdo 12 de 1994 señala que “con base en el Plan Distrital de Desarrollo aprobado, las respectivas Entidades Distritales prepararán, con la coordinación del Departamento de Planeación Distrital, el correspondiente plan de acción, y lo someterá a la aprobación del Consejo de Gobierno Distrital” (artículo 15).

9 Decreto 714 de 1996, compilatorio de los Acuerdos 24 de 1995 y 20 de 1996, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital, artículo 15.

10 De conformidad con el artículo 4 del Decreto 714 de 1996, el Sistema Presupuestal Distrital.

11 Acuerdo 12 de 1994, artículo 1. Principios generales: autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, concurrencia, subsidiaridad, complementariedad.

Gráfica 17. Esquema general del plan de acción



Fuente: DPDFL, 2019.

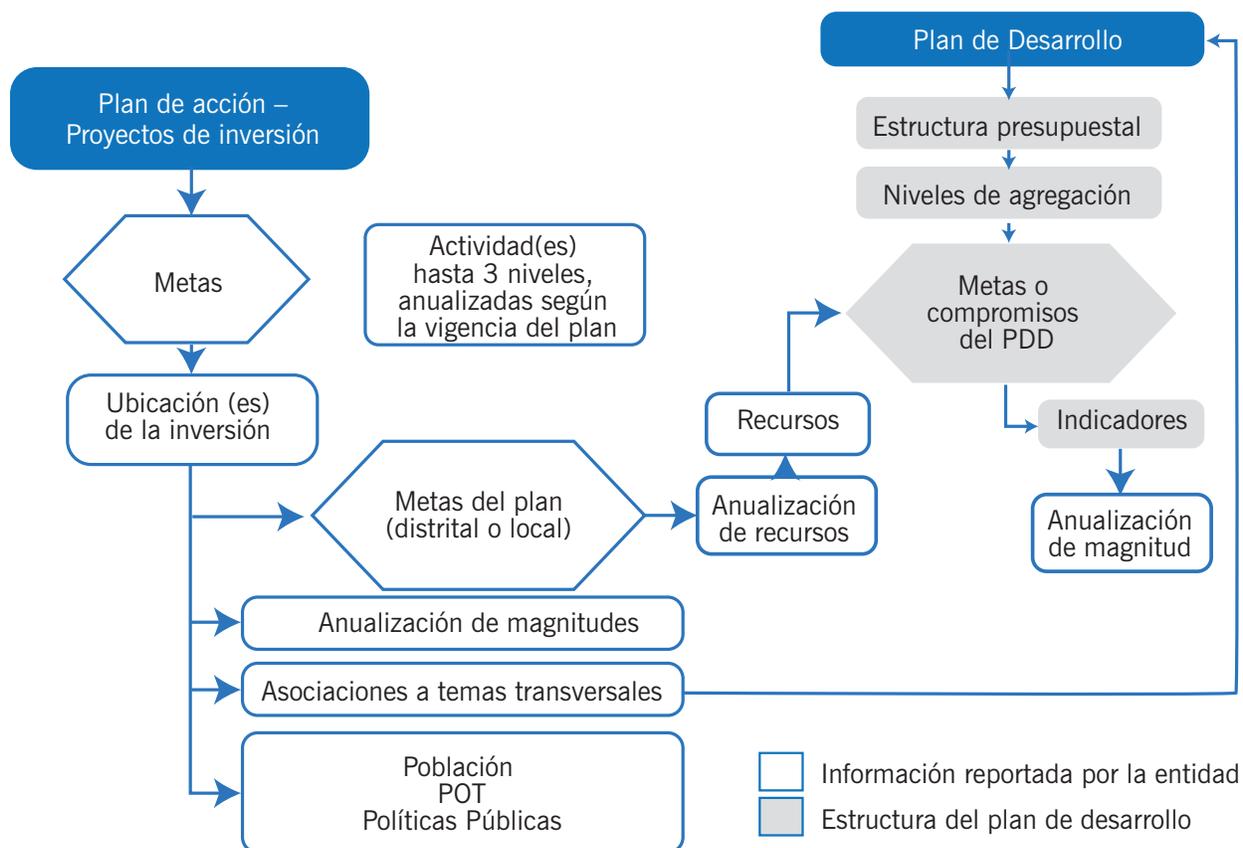
En este sentido, el plan de acción es una herramienta de gestión que permite orientar estratégicamente a la administración distrital en sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos e institucionales), encaminándolos al logro de las metas establecidas en el plan de desarrollo y el cumplimiento de sus funciones.

Los objetivos del plan de acción son:

- Precisar las acciones que permiten concretar y gestionar los objetivos de la administración y las metas del plan de desarrollo.
- Mejorar los procesos de planeación, optimizar los resultados y efectuar un seguimiento continuo a la gestión de la administración.
- Identificar las intervenciones de la administración distrital y local en el territorio.
- Orientar estratégicamente los procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de los compromisos del plan de desarrollo y los objetivos de la administración.
- Proporcionar insumos para los informes de gestión dirigidos al Alcalde o a la Alcaldesa Mayor, al Concejo de Bogotá, al Consejo Territorial de Planeación, a la comunidad, a los entes de control, entre otros.
- Facilitar la rendición de cuentas.

Las siguientes gráficas presentan de manera general los elementos del plan de acción, así como las principales relaciones entre sus elementos.

Gráfica 18. Esquema de relación entre los elementos del plan de acción



Fuente: DPDFL, 2019.

Finalmente, el plan de acción está en cabeza de la Subsecretaría de Planeación de Inversión de la SDP, la cual se encarga de brindar los lineamientos, la orientación, la asesoría y el acompañamiento técnico a los sectores y las entidades frente al manejo de la herramienta.

Territorialización de la inversión

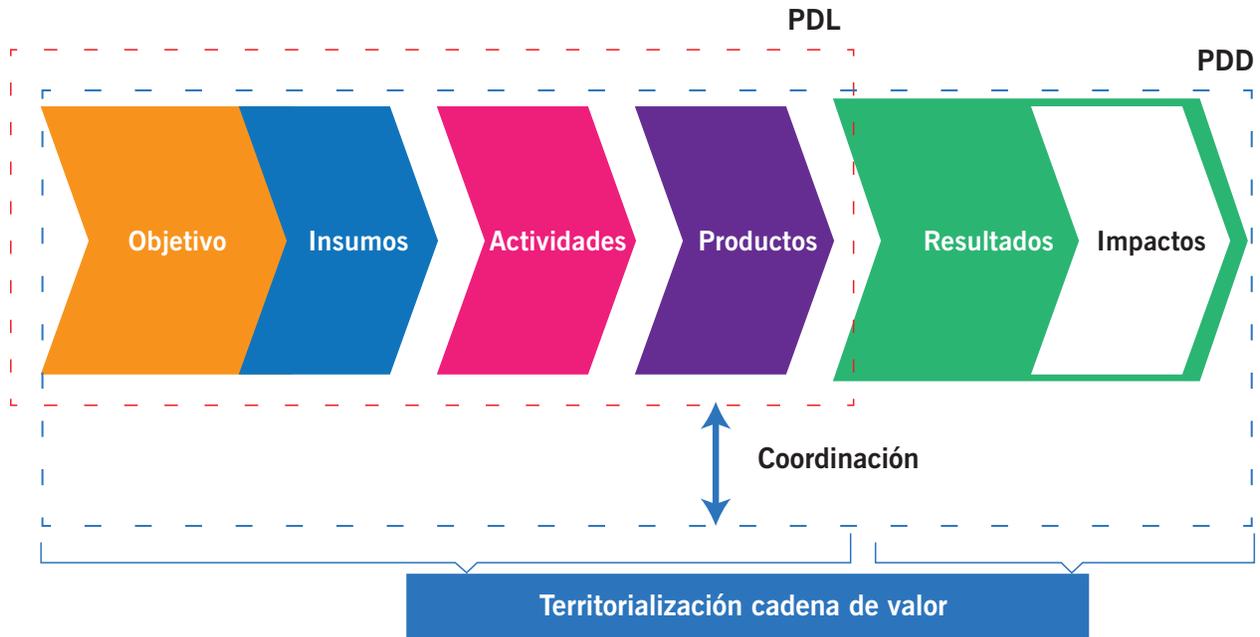
La territorialización es parte fundamental del ejercicio de la planeación del Distrito, toda vez que permite definir y gestionar intervenciones estratégicas diferenciadas en función de las dinámicas de los territorios locales.

Este enfoque tiene como propósitos:

- Planear actuaciones integrales y articuladas en el territorio.
- Planear intervenciones diferenciadas en función de las problemáticas identificadas y las propuestas de los procesos participativos.
- Facilitar la toma de decisiones y generar sinergias derivadas de inversiones complementarias entre entidades y con las localidades.
- Impactar el cierre de brechas territoriales a través de intervenciones estratégicas.

A la luz de los principios de coordinación, concurrencia, subsidiaridad y complementariedad, la territorialización busca fortalecer la cadena de valor generando resultados territorializables.

Gráfica 19. Territorialización en el marco de la cadena de valor



Fuente: DPDFL, 2019.

Para fines prácticos, se entenderá que existen dos tipos de inversión: territorializable y no territorializable.

- **Inversión territorializable:** es toda inversión cuya ejecución no se ubica de manera precisa en una o unas coordenadas del mapa, pero que sí es posible asociar a un territorio determinado. Puede estar agregada a nivel de barrio, unidad de planeamiento zonal (UPZ) o localidad.

Dentro de la inversión territorializable está la georeferenciable. Esta se refiere a aquella inversión asociada a un territorio, que es susceptible de ser ubicada en un mapa de manera precisa, mediante un sistema de coordenadas. Por ejemplo, la construcción de una vía o el mejoramiento de un equipamiento.

- **Inversión no territorializable:** se compone de aquellos recursos que se ejecutan a través de un proyecto de inversión para mejorar y fortalecer la gestión institucional, o que no constituyen la entrega de bienes y servicios a comunidades clara e inequívocamente localizadas en el territorio.

En este sentido, no se deben territorializar los recursos asignados a gastos generales y el componente de fortalecimiento institucional (talento humano no vinculado al cumplimiento de metas de inversión, funcionamiento, adquisición de bienes muebles e inmuebles de uso administrativo y de transporte), actividades generales de formación a personas en cualquier tema, sistemas de información instalados o creados, entre otros.

Para la territorialización, los sectores distritales y el Fondo de Desarrollo Local (FDL) deberán considerar, por lo menos, los siguientes criterios:

Tabla 13. Criterios para el ejercicio de la territorialización

No.	Criterios para la territorialización	Descripción
1	Problemática priorizada por el Consejo Local de Gobierno.	Se deberá considerar la territorialización de los recursos orientados a la atención de problemáticas priorizadas en el marco del Consejo Local de Gobierno, como máxima instancia de coordinación y articulación de la acción pública distrital en el ámbito local.
2	Intervenciones prioritarias según diagnóstico de la localidad.	Son aquellas intervenciones que se requieren de manera prioritaria en el territorio. Se identifican a partir de los diagnósticos sectoriales, intersectoriales y locales, generados desde las necesidades y los derechos vulnerados a los habitantes de la localidad.
3	Articulación sistémica de la gestión distrital.	Corresponde a aquellas inversiones territorializables, que dados los principios de complementariedad, concurrencia y subsidiariedad, garantizan una mayor eficiencia en el gasto público y demandan una eficiente articulación y coordinación intersectorial, intra-sectorial y local para dar respuesta integral a las necesidades de los habitantes de la localidad.
4	Garantía del desarrollo de los instrumentos de planeación en el territorio.	Identifica y prioriza aquellas inversiones territorializables que guardan correspondencia con las previstas en los diferentes instrumentos de planeación: POT, planes maestros, planes parciales y planes zonales, mediante las cuales se orienta el desarrollo armónico del territorio.
5	Uso eficiente del sistema de equipamientos e infraestructura en la localidad.	Prioriza inversiones que potencializan el uso y aprovechamiento de los recursos físicos existentes en la localidad (dotaciones, infraestructuras).
6	Prioridad para los actores sociales de acuerdo con las propuestas derivadas de los diversos procesos participativos.	Corresponde a inversiones territorializables que a partir de los procesos participativos existentes en el territorio se han identificado como prioritarios por parte de los actores sociales, tales como las decisiones o recomendaciones emitidas desde las mesas territoriales, los espacios cívicos y las instancias sectoriales y poblacionales de participación.

Fuente: DPDFL, 2019.

Seguimiento

El seguimiento es una actividad continua que provee información sobre el progreso en la ejecución del PDD, al contrastar los avances alcanzados frente a las metas y los recursos programados, en términos de los compromisos del plan y los resultados y beneficios obtenidos. El seguimiento permite identificar a tiempo las situaciones y los factores que pueden generar riesgo en el alcance de las metas, de ese modo facilita los ajustes y las acciones correctivas en las estrategias a seguir para lograr lo que se planeó.

Así, el seguimiento permite identificar los avances de la administración, promueve la adecuada distribución de recursos y facilita la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el control social a la gestión pública.

Para realizar el seguimiento se hace uso del plan de acción, en cuanto herramienta de gestión de las entidades distritales que les permite orientar y programar los recursos y las acciones a ejecutar para dar cumplimiento a los objetivos, las metas y los compromisos aprobados en el PDD.

El seguimiento debe contemplar los componentes de inversión, gestión, territorialización y actividades:

- El componente de *inversión* permite reportar el avance en las metas de los proyectos de inversión que se adelantan en el marco del PDD y los recursos financieros asignados.
- El componente de *gestión* realiza el seguimiento a los indicadores con los que se mide el avance de las metas del plan de desarrollo y las metas de los proyectos de inversión que le aportan para su cumplimiento.
- El componente de *territorialización* reporta la ejecución de los recursos de los proyectos de inversión, desagregado por metas del proyecto, en el territorio y la población beneficiada.
- Finalmente, a través del componente de *actividades* es posible llevar a cabo el seguimiento al cronograma de las actividades programadas para el cumplimiento de las metas de los proyectos de inversión.

Estrategia de seguimiento

En esta sección se explica la metodología para realizar el seguimiento a las metas establecidas en el plan de desarrollo y la forma como se consolida el avance en cada nivel para lograr un resultado por estructura programática.

El seguimiento se realiza a la totalidad de la estructura de los planes de desarrollo, es decir, a todos los niveles que los conforman.

La información de avance de los PDD, también proporciona pautas sobre los aportes que estos hacen en el cumplimiento de los compromisos plasmados en instrumentos de planeación superiores de la ciudad, como el POT, las políticas públicas y el marco de ODS.

Tipos de seguimiento:

Seguimiento físico: se realiza a través de cada una de las metas del plan sobre los avances físicos que se presentan durante su ejecución. De este modo, el seguimiento físico se circunscribe al seguimiento de las magnitudes de sus metas físicas ejecutadas, las cuales fueron programadas y anualizadas previamente a través del POAI y el plan de acción. Permite analizar aspectos como los bienes y servicios entregados, las actividades a desarrollar, la ubicación de las inversiones o la selección de beneficiarios, entre otros.

El seguimiento físico se efectúa en dos dimensiones: *seguimiento a lo contratado* y *seguimiento a lo entregado*.

Tabla 14. Seguimiento a lo contratado o entregado

Seguimiento a lo contratado	Seguimiento a lo entregado
La ejecución de la magnitud de la meta según lo contratado hace referencia a los bienes y servicios que se espera entregar a través de las contrataciones realizadas, en relación con la magnitud programada para la meta.	El seguimiento a lo entregado hace referencia a los bienes y servicios que efectivamente se han entregado a través de las contrataciones realizadas, en relación con la magnitud programada para la meta.

Fuente: DPDFL, 2019.

Seguimiento financiero: es el que se realiza al PDD para detectar y corregir los problemas de índole presupuestal que se presentan durante su ejecución. El seguimiento financiero al PDD se circunscribe a la ejecución tanto por compromisos como por giros de los recursos financieros programados anualmente en el POAI.

Seguimiento a la población beneficiada: las entidades y localidades deben reportar datos poblacionales desagregados, contribuyendo por lo menos al levantamiento de información según las características étnicas, etarias, de orientación sexual, condición de víctima y de discapacidad. Los datos deberán capturarse aun cuando en el plan de acción no se encuentre identificada o programada la población beneficiaria.

La información sobre las características poblacionales debe presentarse de manera interseccional, nunca con reglas verticales de suma, toda vez que las personas pueden concurrir en varias condiciones y situaciones de vida de manera simultánea. Por ejemplo, una persona con orientación sexual diversa puede ser a su vez afrodescendiente, adulto mayor y estar en condición de discapacidad.

Este modelo de seguimiento poblacional aplica únicamente para las inversiones que por su naturaleza tienen un impacto poblacional directo.

Seguimiento al proceso de territorialización: tanto las Secretarías como las alcaldías locales deben reportar, a través de los sistemas de información y en la estructura de datos que defina la SDP, la localización de las intervenciones territorializables y georeferenciables realizadas en cada periodo.

Para el reporte se deberá tener en cuenta que las obras o actuaciones ejecutadas podrán tener diferentes estados de avance, en consecuencia, es necesario referenciar el progreso del producto a entregar. Para el caso de los indicadores priorizados desde la formulación, se debe dar cuenta de los resultados para cada una de las localidades.

Tabla 15. Ejemplo de estructura de seguimiento a la territorialización para una localidad

Localidad	Proyecto	Indicador	Identificador espacial	Escala	Etapa
Fontibón	3-3-1-15-02-17-1462	Parques vecinales y/o de bolsillo intervenidos	09-011	Vecinal	Ejecución física

Fuente: DPDFL, 2019.

Proceso de seguimiento:

Adicionalmente, es importante tener en cuenta cuatro aspectos que se consideran necesarios para realizar el seguimiento al PDD:

- El nivel de agregación del indicador.
- El cálculo de los porcentajes de avance de los indicadores.
- La consolidación de resultados del PDD.
- El seguimiento al programa de ejecución del POT.

Agregación de indicadores

Según sus características, la ejecución de una meta del plan de desarrollo puede ser responsabilidad de más de una entidad de la administración o alcaldía local, en cuyo caso, dentro de la estructura de seguimiento es necesario identificar, de acuerdo con dichas instituciones, una misma meta, además de definir si los indicadores cumplen una de las siguientes propiedades:

- **Agrega:** son aquellos indicadores que se programan por dos o más entidades o alcaldías locales. Para obtener la programación total de la meta se puede sumar la cantidad programada por cada una de las entidades. Generalmente este caso aplica para indicadores que se expresan en valores absolutos o niveles.

Ejemplo: Meta: “mantener 3,5 km de carril de malla vial local”. Indicador: “km/carril de malla vial local mantenido”.

En este caso dos entidades le aportan a la meta, por lo tanto, el indicador se programa para ambas, mientras que la programación de los objetivos se obtiene sumando lo programado para cada entidad (ver anexo 4. Instructivo para la elaboración de metas e indicadores).

Tabla 16. Ejemplo de indicadores que agregan

Responsable	Año				Total
	1	2	3	4	
Entidad 1	20	20	25	20	85
Usaquén	5	5	5	5	20
Ciudad Bolívar	15	20	15	15	65
Total PDD					170

Fuente: DPDFL, 2019.

- **No agrega:** son aquellos indicadores que no se pueden sumar, a pesar de que sean programados por dos o más entidades o alcaldías locales de la administración distrital. Regularmente este tipo de indicadores se asocia con porcentajes.

Ejemplo: Meta: “aumentar a 95% el grado de satisfacción de los usuarios”. Indicador: “% de grado de satisfacción”.

Tanto en el caso de “agrega” como “no agrega”, la meta tiene el mismo indicador. De ninguna manera una meta puede tener dos indicadores diferentes.

Es importante resaltar que, aunque algunas metas de resultado se obtienen con la provisión de productos o servicios de distintas entidades de la administración, una sola entidad es la que se debe encargar de realizar la programación.

Un ejemplo es el de la tasa de homicidios de la ciudad. Con el objetivo de reducir la cifra, la Secretaría de Seguridad realiza campañas de desarme y promoción de la convivencia, a la vez que las alcaldías locales invierten en la dotación de seguridad y temas asociados con la prevención de la violencia y la promoción de la convivencia. En este caso, se tiene más de una entidad contribuyendo con productos, pero una sola es la encargada de reportar el resultado, ya que no es lógico distribuir la tasa de homicidios entre las entidades. De este modo, para las metas de resultado es necesario precisar el sector/entidad competente, quedando inscrito en la ficha de indicador el responsable del respectivo reporte y recolección de la información.

Cálculo de los porcentajes de avance de los indicadores

Para cada entidad se calculará el porcentaje de avance de sus indicadores. Este cómputo dependerá de la meta, la manera en que se realizó la programación anual y el periodo que se esté analizando.

Tabla 17. Cálculo de los indicadores

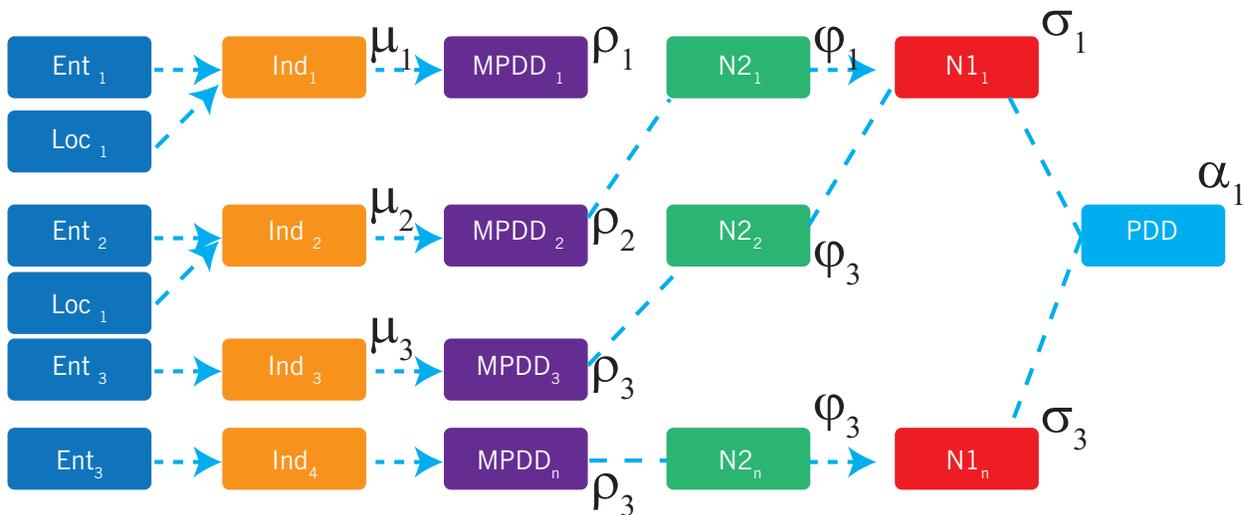
Ítem	Descripción
Avance o cumplimiento de la vigencia	El cálculo corresponde a la relación entre la ejecución (valor realmente observado del indicador en la vigencia) y su valor programado, sin importar si el indicador es “Suma”, “Constante”, “Creciente” o “Decreciente”.
Avance o cumplimiento de lo programado hasta la vigencia	El objetivo de este cálculo es determinar el avance que se ha obtenido desde el inicio del plan hasta la vigencia que se está analizando, excluyendo las vigencias que están por venir. La realización de este cálculo depende de la anualización del indicador.
Avance o cumplimiento para todo el plan	El objetivo de este cálculo es determinar el avance que se ha obtenido desde el inicio del plan hasta la vigencia que se está analizando, sin excluir las vigencias que están por venir. La realización de este cálculo depende del comportamiento o anualización del indicador.

Fuente: DPDFL, 2019.

Consolidación de resultados del PDD

El ejercicio de seguimiento al plan de desarrollo debe determinar el avance de las metas definidas y consolidarlas para dar una visión global de su progreso, de acuerdo con la estructura y participación de los sectores en el mismo. En la gráfica 20 se observa el esquema de agregación de dichos resultados.

Gráfica 20. Esquema de agregación del PDD



Ent: Entidad; Loc: Localidad; Ind: Indicador, MPDD: Meta PDD; N2: Nivel dos del PDD; N1: Nivel 1 del PDD

Fuente: DPDFL, 2019.

Para la consolidación de resultados del PDD, se realiza un ejercicio de ponderación. Esta se ejecuta de acuerdo con la estructura del plan y se expresa en términos porcentuales (la suma debe ser igual al 100% en cada nivel). Esto significa que a cada elemento que conforma la estructura se le asigna un peso relativo que finalmente permitirá determinar su avance ponderado.

Esta ponderación se efectúa solamente en una oportunidad y de manera inicial, una vez se elabora el respectivo plan de desarrollo.

Asimismo, cada ponderación estará acompañada de ciertos criterios técnicos, que le darán sustento y orientarán el ejercicio. A continuación, presentamos algunos criterios para realizar este cometido:

- Peso estratégico dentro del programa de gobierno.
- Cobertura de población frente al problema o necesidad.
- Recursos necesarios para llevar a cabo la intervención.
- Prioridad según diagnósticos sectoriales.
- Garantía del desarrollo de los instrumentos de planeación en el territorio.
- Uso eficiente del sistema de equipamientos e infraestructura.
- Prioridad para los actores sociales de acuerdo con las propuestas derivadas de sus procesos participativos.

- Impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad.

A continuación, se describen los elementos del esquema de medición y consolidación de los resultados del plan de desarrollo.

Tabla 18. Esquema de medición y consolidación de resultados de los planes de desarrollo

Ítem	Descripción
A nivel de indicador	Los avances adelantados por cada entidad o alcaldía local para el cumplimiento de una meta específica se miden con el indicador. Cuando solo existe una entidad o alcaldía local responsable de la ejecución de inversiones o acciones para el logro de la meta, el avance del indicador corresponderá al reporte que haga la entidad o la alcaldía local. Sin embargo, cuando existen dos o más entidades o alcaldías locales responsables de la meta es necesario consolidar sus resultados. Esta consolidación dependerá si el indicador “agrega” o “no agrega”.
A nivel de meta	El avance de una meta del plan de desarrollo se medirá a través de un solo indicador. En este caso el porcentaje de avance de la meta es igual al porcentaje de avance del indicador.
Al nivel 2	Para la consolidación de acuerdo con la estructura del plan de desarrollo es necesario que previamente se haya definido un conjunto de ponderadores para cada nivel del plan.
Al nivel 1	Para consolidar los resultados al nivel superior del plan de desarrollo se requiere de: <ul style="list-style-type: none"> • Los avances consolidados del nivel anterior. • Los ponderadores para el nivel anterior.
A nivel de plan	Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos de realizar el seguimiento es cuantificar el avance global del plan de desarrollo. Este avance global es la sumatoria de los avances obtenidos en el nivel superior ponderados por su peso relativo al interior del plan.

Fuente: DPDFL, 2019.

Seguimiento al programa de ejecución del POT

El sistema de seguimiento y evaluación del POT está compuesto por:

- Herramientas informáticas. Son el conjunto de equipos, aplicativos y programas por medio de los cuales se recoge, analiza y presenta la información territorial y financiera sobre las políticas, los objetivos, las estrategias y los programas y proyectos por medio de los cuales se concreta el modelo de ocupación territorial del POT.
- Documentos técnicos de soporte de indicadores. Contienen la justificación técnica para la formulación de indicadores generales y sintéticos. Incluyen las hojas de vida de cada uno de los indicadores principales y complementarios del POT.
- Información territorial. Constituye el conjunto de bases de datos estadísticos, cartográficos y documentales con los cuales se construyen los indicadores territoriales y se alimenta el Expediente Distrital.

Tabla 19. Ilustración del esquema de seguimiento del programa de ejecución en armonía con el PDD

Niveles del POT según corresponda (objetivos, programas, estructuras, proyectos)					Niveles del PDD según corresponda (objetivos, programas, metas, proyectos de inversión, punto, línea, polígono, recursos)						
Objetivos	Estructura	Sistema POT	Actuación urbana integral/ Proyectos integrales	Programa/ Proyectos/ obras POT	Objetivos/ Pilar/Ejes PDD	Sector/ entidades	Meta de resultado/ Indicador	Meta producto/ Indicador	Proyecto de inversión	Recursos programados. Años 1...n	Recursos ejecutados. Años 1...n
Avanzar hacia un modelo de ciudad-región diversificado y dinamizar las ventajas competitivas y comparativas.	Estructura funcional y de servicios.	Sistema de Movilidad.	Proyectos Estratégicos para Cualificar Aeropuerto El Dorado.	Avenida Longitudinal de Occidente (ALO) desde Chusacá hasta el límite del Distrito.	Eje transversal. Nuevo ordenamiento territorial.	Movilidad/IDU	Disminuir en 5% el tiempo de recorrido hacia los límites de la ciudad.	Construir 38 km de avenidas urbanas de integración regional.	1062. Construcción de vías y calles completas para la ciudad.	25.852	25.852
				Calle 13 desde el límite del Distrito hasta la Avenida NQS por la Troncal Américas.		Movilidad/SDM			1183. Articulación regional y planeación integral del transporte.		

Fuente: Ley 388 de 1994. Estructura del POT vigente y del programa de ejecución de obras POT del PDD; Sistema de seguimiento a los programas, proyectos y metas al Plan de Desarrollo de Bogotá D. C. (SEGPLAN), componente de territorialización.

Por último, para una rendición de cuentas unificada entre el POT y el PDD, se incluirá dentro del formato de rendición de cuentas anual del Distrito un capítulo específico sobre el progreso del POT.

Informe de empalme de la gestión de la administración

Sobre los Informes de Gestión de Empalme se ha diseñado a nivel distrital y local un procedimiento regulador del proceso de empalme que garantiza la entrega de información transparente e integral a la ciudadanía y al equipo de trabajo del alcalde o la alcaldesa que resulte electo¹². No obstante, las instrucciones particulares y precisas serán entregadas por cada administración durante los últimos meses de su mandato, en atención a los lineamientos que para el efecto emitan los órganos de control, así como las autoridades nacionales (como el DNP).

Tabla 20. Informe de la gestión de la administración

Tipo de informe	Dirigido a	Utilidad del informe
Informe de diagnóstico sectorial.	Dirigido al alcalde o a la alcaldesa que resulte electo.	Como insumo enmarcado dentro de los fundamentos del plan de desarrollo para la formulación de las bases del próximo PDD.
Informe de empalme.	Dirigido al equipo de empalme del alcalde o la alcaldesa que resulte electo.	Con alcance cuatrienal y recorrido por la situación administrativa (por cada entidad del sector central y descentralizado). Es decir, se deben mostrar resultados de las tareas realizadas, en el marco de los compromisos trazados desde el programa de gobierno. Dentro de este informe de empalme es necesario que sea obligatorio incluir un capítulo sobre las acciones de transparencia y lucha contra la corrupción (esto, en concordancia con el índice de transparencia).
Balance general del Plan de Desarrollo Distrital.	Dirigido a la ciudadanía en general, la administración entrante, los entes de control social y político, los investigadores sociales y los medios de comunicación.	Con alcance cuatrienal y recorrido por los ejes, los objetivos, las políticas, las estrategias, los programas y las metas (impacto de resultados o gestión).
Balance de la gestión sectorial.	Dirigido a la administración entrante, los entes de control social y político y al público en general.	Con alcance cuatrienal y presentando los logros, impactos y retos de los sectores de la administración distrital (uno por cada sector de la administración distrital), acompañado del informe de empalme de las entidades que lo integran.

Fuente: DPDFL, 2019.

Rendición de cuentas

Los acuerdos 131 de 2004 y 380 de 2009, establecen los “informes de rendición de cuentas de la gestión contractual y administrativa a cargo del Distrito, sus localidades y entidades descentralizadas”.

En este documento se establece que las administraciones a nivel distrital y local, por lo menos una vez al año en el mes de marzo, presentarán un informe de rendición de cuentas de la gestión contractual y administrativa a la ciudadanía en general. En el último año de gobierno se realizará este mismo ejercicio dentro de los primeros quince días del mes de diciembre.

El informe que se presente a la ciudadanía debe realizar un balance de resultados de los objetivos, las políticas, los programas y las estrategias adelantadas en el marco de los planes de desarrollo, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de la administración y cada uno de los sectores.

Tabla 21. Informe de rendición de cuentas

Componentes del informe	Participantes o entidades
<ul style="list-style-type: none"> Balance de las grandes apuestas de la administración distrital para cumplir el objetivo general del PDD. Un análisis de los resultados más destacados que aportan a mejorar las condiciones de vida en el Distrito Capital. Sectorización: de conformidad con la estructura administrativa distrital vigente. Balance del nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo, sus respectivos programas y metas proyectadas y de los recursos financieros invertidos. 	<ul style="list-style-type: none"> La administración distrital divulgará con antelación el informe de rendición de cuentas, de forma que facilite previamente su análisis y comprensión por parte de la ciudadanía.
<ul style="list-style-type: none"> Balance de metas e indicadores de impacto, de resultados y productos entregados a la ciudad. Balance del programa de ejecución de programas/proyectos/obras POT previstos en el PDD, según el artículo 18 de la Ley 388 de 1997, en términos de la ejecución física (mapas, tablas) y presupuestal (gráficas, tablas) articulada con los objetivos, las estrategias y los programas del POT con los objetivos, los programas y las metas del PDD, con sus conclusiones, recomendaciones y retos. Balance de los ODS en el marco del PDD, en términos de los resultados (metas e indicadores) alcanzados en Bogotá y que le aporten de manera agregada a las metas y los indicadores compilados a nivel Colombia. Avance y cumplimiento de los contratos vigentes en la ciudad. El informe resaltarán los logros y las dificultades en el cumplimiento de las metas del PDD. Informe de avance del programa de ejecución del POT. 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de estos procesos la ciudadanía dispondrá de espacios adecuados para formular preguntas por teléfono, internet, escrito u otros medios. Es una responsabilidad de la administración dar solución a estas inquietudes en los términos solicitados, las preguntas que no sean resueltas en la audiencia deberán ser contestadas y publicadas en los términos legales por medio del Sistema Distrital de Información. Los organismos de control social, político y fiscal del distrito son los encargados de hacer el seguimiento al desarrollo de las audiencias públicas y a los procesos de rendición de cuentas.

Fuente: DPDFL, 2019.

Balance de gestión y Resultados del plan

Las sinergias que existen entre los sectores, las entidades y las alcaldías locales permiten identificar las relaciones de convergencia entre las intervenciones realizadas con recursos de inversión local y las intervenciones de los sectores de la administración distrital.

El balance de gestión y resultados¹³ se refiere a una valoración de las intervenciones que se derivan de la ejecución de los planes de desarrollo. Este proceso busca identificar los efectos que tuvieron para la ciudad las estrategias y los recursos invertidos sobre la realidad que se deseaba transformar.

Este balance es también un proceso amplio que implica un análisis continuo durante todo el ciclo de la planeación, evitando que se programen acciones fallidas, identificando las fortalezas y debilidades, y proporcionando información acerca del logro de resultados.

En consecuencia, el balance de gestión y resultados constituye un instrumento útil para medir la eficacia de las intervenciones públicas, y sobre todo para mejorar la efectividad y eficiencia del gasto público, ya que contribuye a fortalecer la gobernabilidad y la democracia, al permitir que la administración informe los aciertos y desaciertos de su labor.

Proceso metodológico

En el abordaje metodológico se consideran los recursos invertidos y los productos generados (bienes o servicios) a nivel distrital y local para alcanzar las metas de resultado programadas en el PDD. Es decir, se analiza la relación existente (contribución) entre los productos y los resultados inmediatos. Esto se contrasta a la luz de las operaciones estadísticas recurrentes, como la Encuesta Multipropósito, para identificar los efectos generados en la ciudad en un periodo determinado.

Objetivo del balance de gestión y resultados

- Analizar los resultados de las intervenciones realizadas en el marco del PDD y PDL.
- Aportar información que facilite la rendición de cuentas y el control social a la gestión pública.
- Identificar los ejercicios de complementariedad y concurrencia que realizan las distintas entidades y alcaldías locales para alcanzar los resultados planeados.
- Proporcionar información y análisis para la toma de decisiones frente a las intervenciones públicas y los elementos para su acción correctiva.

El anexo 5 (Propuesta metodológica de balance de gestión de resultados), establece la metodología necesaria para el balance de gestión y resultados del plan, teniendo en cuenta su estructura, el tipo de metas, objetivos, responsables, productos y su contribución al resultado.

¹³ Evaluación de la gestión y resultados, de conformidad con el artículo 16 del Acuerdo 12 de 1994.

Lineamientos Metodológicos del Plan de Desarrollo Local



El PDL es un componente integral del PDD, que contribuye al cumplimiento de sus metas de resultado. De igual modo, los lineamientos metodológicos en el marco de su ciclo de planeación siguen las mismas pautas y principios que se establecieron anteriormente en el PDD.

Por tal motivo, en esta sección solo se presentan aquellos elementos diferenciales que se conforman de manera exclusiva para los PDL. Aquellos aspectos no señalados deberán realizarse en los mismos términos aplicados para el PDD.

La gráfica 21 presenta el procedimiento general del PDL, describiendo las principales actividades a efectuar en cada una de las fases del ciclo de planeación, así como los responsables.

Gráfica 21. Flujograma del ciclo de planeación



Fuente: DPDFL, 2019.

Identificación y caracterización

Requiere considerar los insumos necesarios para su formulación. Esta fase es análoga a la de identificación y caracterización del PDD.

Insumos PDL

Los insumos a los cuales hace referencia esta sección son: el PDD, las Líneas de Inversión Local aprobadas por el Confis, los diagnósticos y las caracterizaciones locales, las iniciativas de los encuentros ciudadanos, el análisis del gasto recurrente y las demandas de inversión para el fortalecimiento institucional de la administración local.

Tabla 22. Instrumentos de planeación por dimensión y variables de inversión

Dimensión	Planeación territorial	Planeación sectorial y poblacional	Planeación de la inversión	Participación en la planeación del desarrollo
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> POT. 	<ul style="list-style-type: none"> Líneas de Inversión Local. Diagnósticos y caracterizaciones sectoriales locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de distribución presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de los encuentros ciudadanos.
	Transversal: PDD como marco de referencia.			
Variables de inversión	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos del Confis sobre inversión local complementaria con el programa de ejecución del POT. 	<ul style="list-style-type: none"> Demandas de inversión para el fortalecimiento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Gasto recurrente. 	

Fuente: DPDFL, 2019.

Plan de Desarrollo Distrital

Objetivo del insumo:

Garantizar la coherencia del PDL con la visión, los objetivos, los principios y la estructura programática del PDD.

Descripción:

El PDD se erige como el insumo básico para la elaboración del PDL, ya que este último, en concordancia con el Acuerdo 13 de 2000, debe ser un instrumento que defina “el marco del desarrollo de la localidad con una visión estratégica compartida y de futuro, el cual es resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores de la planeación local”.

La articulación entre el PDL y el PDD permite una visión estratégica y compartida de ciudad. La alcaldía local, teniendo en cuenta sus competencias, líneas de inversión y los recursos disponibles, debe definir la estructura del PDL¹⁴, en absoluta coherencia con el PDD, sin que ello implique la exclusión de estrategias específicas del gobierno local.

Responsable:

Alcaldías locales con el apoyo de la DPDFL de la SDP.

Líneas de Inversión Local

Objetivo del insumo:

Identificar los temas específicos que serán objeto de intervención a partir de los recursos del Fondo de Desarrollo Local (FDL) durante el periodo de vigencia del PDL.

Descripción:

Son el marco de referencia con el cual la administración distrital y local establece una orientación estratégica de las inversiones que se podrán adelantar en el horizonte del PDL en el marco de las competencias definidas en el Acuerdo 740 de 2019. Por lo tanto, estas líneas describen las finalidades de gasto de inversión autorizadas a los FDL, incluyendo aquellas que pueden ser objeto de ejercicios de presupuestos participativos.

De este modo, las Líneas de Inversión Local definen de manera transitoria, por cada gobierno distrital, las inversiones que deben realizar los gobiernos locales para la prestación de bienes y servicios. En la medida en que las alcaldías locales son parte constitutiva del gobierno de la ciudad, las Líneas de Inversión Local buscan introducir coherencia entre los objetivos estratégicos de los sectores de la administración central y aquellas que se adelanten desde el nivel local. Esto garantiza el aporte de la administración local a la consecución de los objetivos de ciudad, sobre la base de los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad de la función administrativa distrital.

La definición de las Líneas de Inversión Local permite:

- Aumentar la calidad y la eficiencia de la inversión local.
- Articular las necesidades de las localidades con las prioridades de los sectores de la administración.
- Evitar la duplicidad en la inversión.

¹⁴ La estructura del PDL recoge la estructura del PDD para mantener el plan de cuentas y la codificación presupuestal de la ciudad.

- Concentrar los esfuerzos en inversiones estratégicas.
- Precisar el alcance y los tipos de gasto que correspondería realizar al nivel local y a las entidades distritales.
- Promover la complementariedad y concurrencia entre los recursos de inversión locales y distritales.
- Fortalecer la autonomía local y su especialización en temáticas específicas.
- Contribuir con información para cualificar la participación, definir su alcance y facilitar el control social.
- Aumentar el número de proyectos viables.
- Facilitar la identificación de proyectos.
- Impactar los territorios locales y los problemas de ciudad.

El acto administrativo mediante el cual se establecen las líneas de inversión es aprobado por el Confis y debe contener como mínimo los siguientes apartados: introducción; justificación; objetivo y alcance; y Líneas de Inversión Local. Para desarrollar este tema, ver anexo 7 (Formato Líneas de Inversión Local).

Responsable:

Las Líneas de Inversión Local son el resultado de una decisión del gobierno distrital. Tendrán la coordinación y el acompañamiento permanente de la Dirección del Confis y los equipos de apoyo técnico de la DPDFL de la SDP. También se trabajará de manera coordinada con la Secretaría Distrital de Hacienda, la Secretaría Distrital de Gobierno y los sectores asociados a cada una de las competencias enmarcadas en el artículo 5 del Acuerdo Distrital 740 de 2019.

A continuación, se presenta el proceso necesario para la elaboración, adopción e implementación de las líneas de inversión:

Tabla 23. Proceso de formulación de las Líneas de Inversión Local

No.	Actividad	Responsable
1	Mesas de trabajo para la evaluación de las Líneas de Inversión Local.	Secretarías cabeza de sector afines a las líneas de inversión de manera coordinada con la Secretaría Distrital de Gobierno y Planeación.
2	Documento de balance de las Líneas de Inversión Local.	SDP.
3	Propuesta borrador de las Líneas de Inversión Local en el marco del programa de gobierno del Alcalde o la Alcaldesa Mayor vigente (anexo 7).	SDP.
4	Revisión de las Líneas de Inversión Local.	Dirección Confis.
5	Adopción de las Líneas de Inversión Local.	Confis.
6	Elaboración de los criterios de elegibilidad y viabilidad.	Sectores.

Fuente: DPDFL, 2019.

Diagnóstico local

Objetivo del insumo:

Brindar información actualizada y territorializada de los problemas y las necesidades sociales de la localidad.

Descripción:

El diagnóstico local es un elemento fundamental en la elaboración del PDL, constituye una herramienta de conocimiento de la realidad y sus principales situaciones problemáticas en el territorio.

Para el caso de los PDL, el diagnóstico de ciudad utilizado para el PDD proporcionará la información del diagnóstico local a través de la territorialización de los principales indicadores asociados con las competencias de las localidades. Este proceso se explica a través de los lineamientos metodológicos establecidos en el anexo 2 (Instructivo para la elaboración de diagnósticos).

No obstante, la alcaldía local también podrá complementar estos diagnósticos con los análisis de los problemas y las caracterizaciones locales que hayan sido resultado de ejercicios de participación ciudadana en la localidad.

Responsable:

Los diagnósticos y las caracterizaciones locales están a cargo de las entidades cabeza de sector. Corresponde a la SDP aportar lineamientos para su elaboración, de manera que se contribuya a la generación de la línea de base (ver anexo 2).

Propuestas de los encuentros ciudadanos

Objetivo del insumo:

Consolidar las propuestas e iniciativas de la ciudadanía establecidas en los encuentros ciudadanos para ser consideradas en la formulación del PDL.

Descripción:

Las propuestas e iniciativas ciudadanas son resultado de la relación entre el ciudadano, las organizaciones, los problemas y las necesidades sociales que tienen lugar en el territorio. En un ejercicio de planeación participativa, los ciudadanos buscarán incidir a través de sus propuestas en los compromisos y recursos de los PDL. En este punto, el conocimiento del territorio y la vivencia de las dificultades es un factor determinante que le da sentido a la participación ciudadana.

A continuación, se mencionan algunos aspectos que permiten fortalecer los encuentros ciudadanos:

- La SDP, de manera conjunta con la Secretaría Distrital de Gobierno y el IDPAC, debe proyectar una circular de lineamientos para la realización de los encuentros ciudadanos (ver anexo 8. Herramienta para el desarrollo de los encuentros ciudadanos) a partir de una ruta, unos criterios, un cronograma y unas recomendaciones metodológicas.
- Si bien los encuentros ciudadanos promueven la discusión de los problemas y sus soluciones, es importante que exista un ejercicio de concertación y priorización de propuestas ciudadanas lideradas por el CPL y los comisionados de trabajo.
- Las propuestas ciudadanas deben ser coherentes con las líneas de inversión definidas por el Confis.
- Para facilitar la clasificación y organización de las propuestas priorizadas, se requiere de un instrumento técnico. Para tal efecto, la SDP dispone de la “Matriz de consolidación de información de encuentros ciudadanos” (ver anexo 9). Su propósito es organizar la información y facilitar el nivel de incidencia de la participación en los PDL.

Responsable:

En el marco del Acuerdo 13 de 2000, el alcalde o la alcaldesa local consolidará el proyecto del PDL con base en lo concertado en los encuentros ciudadanos. En este sentido —y si bien hay otros insumos para la formulación del plan—, las propuestas e iniciativas ciudadanas se constituyen como un insumo fundamental.

Además, de ser utilizadas para la formulación del plan, estas propuestas e iniciativas se deben tener en cuenta en el establecimiento de los proyectos de inversión. Para tal efecto, serán incorporadas en el banco de iniciativas que hacen parte del BPP-L.

Entretanto, la administración local, a través de las oficinas de planeación, deben actualizar y depurar el banco de iniciativas ciudadanas, revisando su estado, relación con las líneas de inversión y vinculación con los proyectos de inversión.

Gastos recurrentes

Objetivo del insumo:

Identificar los gastos recurrentes de la alcaldía local a través de la utilización de categorías generales de gasto para decidir sobre su continuidad o prioridad en el PDL.

Descripción:

Para la formulación del PDL es fundamental la identificación de aquellos gastos de naturaleza recurrente. Para este propósito, se utilizarán las mismas orientaciones y los criterios definidos para el PDD.

Las alcaldías locales suministrarán la información relacionada con la identificación de los gastos recurrentes. La Subsecretaría de Planeación de la Inversión de la SDP, de manera coordinada con la Secretaría Distrital de Gobierno, analizarán y tramitarán estos datos, para incluir los objetos de gasto necesarios dentro del documento de Líneas de Inversión Local. Una vez allí, la respectiva alcaldía local proyectará estas inversiones en el PDL.

Responsable:

Alcaldías locales con apoyo de la DPDFL de la SDP.

Fortalecimiento institucional

Objetivo del insumo:

Identificar las necesidades de la administración local en materia del fortalecimiento institucional que serán incorporadas dentro del PDL.

Descripción:

Corresponden al fortalecimiento institucional todas las inversiones y demás acciones que requiere adelantar la administración local para poder brindar una adecuada y eficiente atención a la ciudadanía y dar cumplimiento a las funciones que le fueron asignadas.

Los gastos de fortalecimiento institucional están asociados, generalmente, a las siguientes categorías:

- **Planta física:** proyecta los requerimientos de infraestructura física (adecuación, remodelación, ampliación y construcción) para garantizar la atención a los ciudadanos y el cumplimiento de sus funciones.
- **Recursos humanos:** incorpora las necesidades de recurso humano necesarias para el funcionamiento administrativo de la alcaldía local. Se debe proyectar teniendo en cuenta la cantidad de profesionales vinculados a la planta laboral de la Secretaría Distrital de Gobierno.
- **Vehículos:** proyecta la reposición de vehículos o la necesidad de incrementar su número para poder cumplir con sus funciones.
- **Sistemas de información:** da cuenta de las necesidades de software y hardware que tiene la alcaldía local para su adecuado funcionamiento (incluye adecuación y cableado estructural, equipos, licencias, etc.).
- **Gestión:** corresponde al presupuesto que destinará la entidad para mejorar la gestión institucional y lo relacionado con el sistema de gestión de calidad; incluye la inversión en gestión documental y temas de archivística y conservación. A su vez, incorpora todas las acciones encaminadas a mejorar la gestión fiscal y financiera, así como las inversiones que permitan consolidar y reforzar los temas de coordinación interinstitucional.

Responsable:

La Secretaría Distrital de Gobierno, la Secretaría Distrital de Hacienda y la Secretaría Distrital de Planeación, que realizarán mesas de trabajo con las alcaldías locales para determinar las demandas de fortalecimiento institucional que serán incorporadas en el respectivo PDL. Estas reuniones se llevarán a cabo al inicio del proceso de formulación del plan.

Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDL

Gráfica 22. Matriz de insumos para la formulación del PDL



Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDL

Fuente: DPDFL, 2019.

Esta matriz es una herramienta útil para la formulación de los contenidos específicos del PDL, ya que articula los diferentes insumos que deberán ser tenidos en cuenta. De igual forma, facilita el desarrollo de la estructura programática o los niveles del PDL con sus respectivas metas e indicadores, guardando la coherencia con el PDD.

Corresponde al encargado de la Oficina de Planeación Local, o quien haga sus veces, el diligenciamiento de la matriz. Es función de la DPDFL de la SDP brindar el acompañamiento necesario para su correcto tratamiento.

Formulación

De acuerdo con el Decreto Distrital 257 de 2006, artículo 73, es función de la SDP “Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y de los planes de desarrollo local”. En virtud de esto, de manera articulada con la Secretaría Distrital de Gobierno y el IDPAC, se debe proyectar una circular de lineamientos para la formulación de los PDL. Este documento deberá contener, como mínimo, una ruta de trabajo con lineamientos, criterios, cronograma y recomendaciones metodológicas, además de incluir las fechas y actividades con sus respectivos responsables (ver anexo 8).

La formulación del PDL debe tener en cuenta el trabajo realizado a través de la “Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDL”, así como el resultado del proceso de concertación y priorización compilado en los encuentros ciudadanos (ver “Matriz consolidación de información encuentros ciudadanos”).

Estructura del PDL

El PDL se compone de una parte estratégica y un plan de inversiones. Para garantizar un adecuado ejercicio técnico de formulación, la SDP efectuará una revisión y retroalimentación permanente de los PDL.

Tabla 24. Contenidos del PDL

Estructura	Contenido
Parte estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Visión del plan.• Objetivo general.• Objetivos por nivel programático.• Estrategias.• Programas.• Metas e indicadores.
Plan de inversiones	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia financiera.• Plan plurianual de inversiones.

Fuente: DPDFL, 2019.

Parte estratégica

Está constituida por los niveles general y programático. A continuación, se presenta la metodología para la formulación de los diferentes niveles que componen el PDL.

Gráfica 23. Niveles del PDL



Fuente: DPDFL, 2019.

Nivel general

Este nivel desarrolla los objetivos generales en los que se enmarcan las actividades específicas que se realizarán para ejecutar las estrategias, los programas y las metas del PDL. Los siguientes numerales describen paso a paso cómo debe formularse esta sección del plan.

Paso 1. Visión:

Guía el componente estratégico del plan y hace referencia a las características deseables de la localidad en el mediano plazo (cuatro años). Esta visión debe ser coherente con la establecida en el PDD.

Paso 2. Objetivo general:

Hace referencia de manera concreta a cuál es el aporte del PDL a los problemas, las necesidades y las potencialidades del territorio local. En este sentido, debe ser realizable en el periodo de gobierno y su formulación debe estar acorde con la visión del PDL.

Nivel programático

Dado su carácter propositivo y de acción, esta sección del plan es objeto de seguimiento y vigilancia por parte de las autoridades de planeación y los organismos de control sobre los cuales se deberá rendir cuentas a la ciudadanía. Igual que en el PDD, este nivel responde a la gestión por resultados.

Paso 3. Objetivos específicos:

Son los propósitos y beneficios que la administración local espera lograr mediante la ejecución del plan. Contribuyen al cumplimiento del objetivo general y a la solución de problemas identificados en los diagnósticos locales. Estos objetivos se realizan por cada uno de los ítems que integran el nivel programático del PDL (ejes, objetivos estructurantes, pilares, etc.).

Paso 4. Estrategias:

Después de formulados los objetivos anteriores, se debe describir, por cada uno de ellos, el conjunto de medios, acciones o gestiones que permitirán su realización. Las estrategias se definen, principalmente, a partir de los siguientes elementos:

- Los lineamientos de política pública en donde se han establecido mecanismos o líneas de acción para abordar la problemática social.
- Las causas asociadas a los problemas identificados en el diagnóstico local.
- Las iniciativas ciudadanas y de gobierno que definen líneas de acción (medios y formas) para abordar los problemas en el territorio.

Paso 5. Programas:

Se definen en el nivel distrital. Son unidades de acción que materializan las estrategias en intervenciones concretas y establecen un contenido homogéneo de los temas de acuerdo con los objetivos específicos. Corresponde a la formulación del PDL adoptar la estructura definida en el PDD y la denominación de los programas, así como garantizar la coherencia con su contenido.

Paso 6. Metas e indicadores:

Para la formulación de metas e indicadores se adoptarán los mismos conceptos establecidos para el plan distrital. No obstante, y dada la naturaleza de las intervenciones con recursos locales, el PDL debe estar constituido principalmente por metas tipo *producto*.

Para asegurar la calidad en la formulación de las metas, es importante revisar el anexo 4 (Instructivo para la elaboración de metas e indicadores) y la “Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDL”, que contienen una lista de verbos que servirán para el proceso de estandarización de metas e indicadores.

Tabla 25. Formulación de metas del PDL

Ítem	Descripción
Verbo	Lista de verbos.
Magnitud	Valor absoluto o porcentual en referencia con el valor esperado con la meta.
Unidad de medida	Se refiere al producto, el servicio, el espacio físico o los beneficiarios que se afectan positivamente con la intervención de gobierno. La meta debe indicar unidades medibles, como los estudiantes de colegios distritales, los adultos mayores, las ayudas técnicas, los subsidios, los salones comunales o los centros de salud; no son unidades de medida denominaciones como los planes, las campañas, las estrategias, etc., ya que estas se enmarcan sobre todo en el proceso y son difícilmente medibles.

Fuente: DPDFL, 2019.

La estandarización de metas e indicadores debe realizarse a través de una batería de indicadores que tienen en cuenta las Líneas de Inversión Local y las metas de producto establecidas en el PDD. Esta batería permite, durante el proceso de formulación del plan, seleccionar aquellos indicadores que son de interés para determinada localidad.

La estandarización debe estar coordinada por la DPDFL de la SDP. En la fase de seguimiento y evaluación, permitirá analizar el aporte de los PDL a los resultados de ciudad, además de realizar comparaciones con relación a los costos, las estrategias, las acciones y los resultados por territorio.

Plan de inversiones

El plan de inversiones del PDL está integrado por la estrategia financiera y el plan plurianual de inversiones.

Estrategia financiera:

Principalmente, estima las transferencias de la administración central, los recursos de capital y los ingresos corrientes del Distrito que permitirán financiar el PDL.

Este cálculo tiene como referente la actualización del índice de distribución de recursos de los FDL. Los resultados son aprobados por el Confis al principio de cada administración distrital, atendiendo a lo establecido en el artículo 89 del Decreto-Ley 1421 de 1993. Además, permite cumplir con las prioridades de las líneas de inversión propuestas para los FDL.

Con base en el resultado del índice, la Secretaría Distrital de Hacienda proyecta la cuota de asignación presupuestal para cada FDL. Este valor se utiliza para señalar los recursos que integran la estrategia financiera, así como para programar el plan plurianual de inversiones del PDL.

Plan plurianual de inversiones:

Al igual que el PDD, este plan realiza una proyección estimada de los recursos por cada año de gobierno dentro de la estructura programática del PDL. Su construcción se efectúa de acuerdo con la dirección y orientación técnica de la Secretaría Distrital de Hacienda y la SDP.

Tabla 26. Ejemplo del plan plurianual por estructura programática del PDL

No.	Eje/Pilar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
1	Vivir...	\$17.000	\$17.700	\$18.500	\$22.000	\$75.200

No.	Eje/Pilar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
1	Infancia...	\$10.000	\$10.200	\$10.500	\$10.000	\$40.700

Fuente: DPDFL, 2019.

Adopción

El proceso de adopción de los PDL se encuentra definido en el Acuerdo 13 de 2000. A continuación, se presenta de manera general el contenido señalado en esta norma:

Una vez consolidado el proyecto del PDL por parte del Alcalde(sa) Local, éste procederá, en los siete días siguientes, a hacer la presentación a la Junta de Administración Local, el proyecto del plan será presentado por programas, con anexos de los proyectos que comprende [...]. (artículo 31 del Acuerdo 13 de 2000)

Las Juntas Administradoras Locales (JAL) deberán decidir sobre la aprobación de los PDL en concordancia con el plan general de desarrollo económico y social de obras públicas y el plan general de ordenamiento físico del Distrito, previa audiencia de las organizaciones sociales, cívicas y populares de la localidad, de acuerdo con lo estipulado en el numeral primero del artículo 69 del Decreto-Ley 1421 de 1993.

Si las JAL no se encontrasen reunidas en sus sesiones ordinarias, los alcaldes o las alcaldesas locales las convocarán de inmediato a sesiones extraordinarias, con el único objeto de asumir el análisis, el debate y la adopción del respectivo PDL. En caso de que la JAL respectiva no apruebe el plan de desarrollo en el término señalado, el mandatario local lo expedirá a través de decreto.

Implementación

Esta fase describe los principales procesos relacionados con la implementación de las decisiones contenidas en el PDL:

- Los proyectos de inversión.
- El POAI.
- Los criterios de elegibilidad y viabilidad.
- El plan de acción.
- La territorialización.

Los proyectos de inversión:

Una vez adoptados los PDL se inicia su etapa de ejecución mediante la elaboración de los POAI. Este proceso requiere como insumo fundamental la existencia de un conjunto de proyectos de inversión formulados en el marco de los objetivos, las estrategias y las metas de los PDL.

Conforme con lo establecido en el Acuerdo 13 de 2000,

El trabajo de identificación de proyectos, así como el de formulación de los mismos, por parte de cada uno de los Encuentros Ciudadanos y de las comisiones de trabajo respectivamente, deberá ser permanente durante todo el período de ejecución del plan de desarrollo, en el sentido de estar definiendo y presentando los proyectos que concreten las propuestas estratégicas locales identificadas en el proceso de ejecución del plan de desarrollo de cada vigencia. (parágrafo del artículo 24)

Atendiendo lo anterior, y con el propósito de garantizar la participación ciudadana, así como las normas del Decreto-Ley 1421 de 1993, el Acuerdo 13 del 2000, el Decreto 739 de 1998, el Decreto 449 de 1999 y el Manual de procedimientos para la operación y administración del banco de programas y proyectos locales (BPP-L) (Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto de Bogotá, 2017), se elaboró el “Instructivo de formulación de proyectos de inversión con participación ciudadana” (ver anexo 10), el cual desarrolla en detalle las siguientes etapas:

- Definición de la estructura general del proyecto.
- Formulación de los contenidos estratégicos del proyecto de inversión local.
- Consolidación técnica de los proyectos de inversión local.
- Inscripción o registro de los proyectos de inversión local en el BPP-L.

Así también, la formulación de los proyectos se realizará de acuerdo con las etapas de inscripción y registro establecidas en el BPP-L, de conformidad con las normas y metodologías correspondientes dispuestas por la SDP.

Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)

Está compuesto por el conjunto de proyectos de inversión debidamente inscritos o registrados en el BPP-L. Serán ejecutados en la respectiva vigencia y deberán contar con asignación presupuestal anual. Al respecto, el Decreto 372 de 2010, establece:

Con base en el Plan de Desarrollo Local y la cuota de asignación comunicada, el Alcalde(sa) Local en coordinación con la Oficina de Planeación Local y teniendo en cuenta los lineamientos y los manuales y procedimientos que establezca la Secretaría Distrital de Planeación, elaborará el Plan Operativo Anual de Inversiones con los proyectos de inversión debidamente registrados en el Banco de Programas y Proyectos Locales administrados por la Secretaría Distrital de Planeación.

Este Plan servirá de base para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Inversión y deberá ser integrado en el Sistema de Información y Seguimiento al Plan de Desarrollo establecido por la Secretaría Distrital de Planeación. (artículo 11)

Criterios de elegibilidad y viabilidad

Los criterios de elegibilidad y viabilidad son utilizados para la formulación y viabilización de proyectos de inversión. Estos criterios amplían el significado de las Líneas de Inversión Local y desarrollan su profundización técnica. Son documentos que se elaboran con posterioridad al diseño de las líneas de inversión y los PDL. Se suministran por las Secretarías cabeza de sector para facilitar a los equipos de las alcaldías locales asumir la tarea de formulación de proyectos.

En consecuencia, para cada línea se confeccionarán dos tipos de contenidos de acuerdo con las orientaciones establecidas por la SDG en el marco del Decreto 101 de 2010 o la norma que la sustituya:

- **Criterios de elegibilidad:** se formulan para garantizar la coherencia de los proyectos con el enfoque y alcance de las políticas distritales o sectoriales. Entendemos por criterios de elegibilidad los requisitos que debe cumplir un proyecto para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la política.

Los criterios deben reflejar los énfasis de las políticas en uno o varios aspectos que pueden ir desde la atención a poblaciones a beneficiar mujeres, infantes, discapacitados, minorías étnicas, jóvenes, desplazados, adultos mayores, etc.; territorios prioritarios; características ambientales de las zonas a intervenir; perfil económico de los beneficiarios del proyecto; dotaciones relativas de las poblaciones o territorios.

- **Criterios de viabilidad:** se formulan para garantizar la coherencia técnica y financiera de los proyectos, pues una vez que estamos seguros que le apuntan a los objetivos de la política, nos ocupamos de verificar la calidad de la formulación¹⁵.

¹⁵ Cabe anotar que pueden existir muchos proyectos técnicamente bien formulados, pero no todos serán compatibles con las políticas ni con las disponibilidades presupuestales.

En consecuencia, el análisis de viabilidad se ocupa de la coherencia interna de los proyectos y del cumplimiento de determinados estándares de eficiencia, es decir, que se preocupa de:

- La articulación lógica entre el problema a resolver, los impactos a generar, los objetivos y metas del proyecto, los insumos, las tecnologías, los plazos y los costos de un proyecto.
- El cumplimiento de unas relaciones insumo/producto que nos garanticen que se está haciendo un uso racional de los recursos.

Los criterios de viabilidad varían con cada tema, e incluso, con cada tipo de proyecto.

Criterios de enfoque poblacional diferencial y de género:

Los lineamientos que formulen los sectores de la administración distrital, con el fin de orientar el componente de inversión de los FDL, deberán tener en cuenta las particularidades de las poblaciones asociadas con el enfoque diferencial.

Para ello, los sectores de la administración deberán consultar la matriz de lineamientos de política pública poblacional, en la cual se señalan los principales elementos a tener en cuenta para formular criterios de elegibilidad y viabilidad con enfoque diferencial. Los sectores también podrán apoyarse en las oficinas poblacionales de su respectiva entidad, así como en las políticas públicas y los planes de acción respectivos.

Plan de acción

En el caso de las administraciones locales, el Acuerdo 13 de 2000 concibe que el plan de acción local,

[...] es una herramienta de gestión que permite a cada alcaldía orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos e institucionales) hacia el logro de objetivos y metas anuales, a través de la ejecución de los cronogramas de actividades por programas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas del plan de desarrollo local. (artículo 25)

El plan de acción está en cabeza de la Subsecretaría de Planeación de Inversión de la SDP.

Territorialización

Igual que las entidades distritales, las alcaldías locales comparten el mismo marco de referencia para el desarrollo del ejercicio de territorialización expuesto en el capítulo III, numeral 3.4.

Seguimiento

Estrategia de seguimiento

Dado que este proceso sigue las mismas orientaciones metodológicas establecidas para el PDD, el seguimiento aplica a todos los niveles que conforman el PDL.

Resultante del seguimiento a las metas de proyecto y bajo un esquema de ponderación, se determinan los avances de los proyectos de inversión local, así como los avances del PDL en toda su estructura. Esta información favorece la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas durante la ejecución del PDL.

El seguimiento a los PDL proporciona información sobre los aportes que estos hacen en el cumplimiento de compromisos plasmados en instrumentos de planeación superiores de la ciudad, como por ejemplo el PDD, las diferentes políticas públicas y el POT.

Tipos de seguimiento:

De acuerdo con el capítulo III, numeral 4.1, los PDL abordan los siguientes tipos de seguimiento:

- Seguimiento físico (contratado/entregado).
- Seguimiento financiero.
- Seguimiento a la población beneficiada.
- Seguimiento al proceso de territorialización.

Procesos de seguimiento:

El desarrollo del seguimiento contempla tres fases.

Tabla 27. Fases para el seguimiento al PDL

No. fase	Descripción	Resultados
1	Seguimiento a las metas proyecto de inversión y a los proyectos de inversión relacionados con la ejecución del PDL.	1. Avance físico (contratado y entregado). 2. Avance financiero.
2	Agrupación de los proyectos de acuerdo con la estructura del PDL (niveles presupuestales 1 y 2, niveles de agregación, meta PDL e indicador PDL).	1. Avance físico (contratado y entregado) por estructura interna del PDL. 2. Avance financiero por estructura interna del PDL.
3	Consolidación de los resultados anteriores para obtener los indicadores ponderados del PDL.	1. Avance físico ponderado del PDL (contratado y entregado). 2. Avance financiero ponderado del PDL.

Fuente: DPDFL, 2019.

Adicionalmente es significativo tener en cuenta cuatro aspectos para realizar el seguimiento al PDL:

- Cálculo de los porcentajes de avance de los indicadores.
- Consolidación de resultados del PDL.
- Agregación de indicadores entre localidades.
- Agregación de indicadores que aportan al PDD.

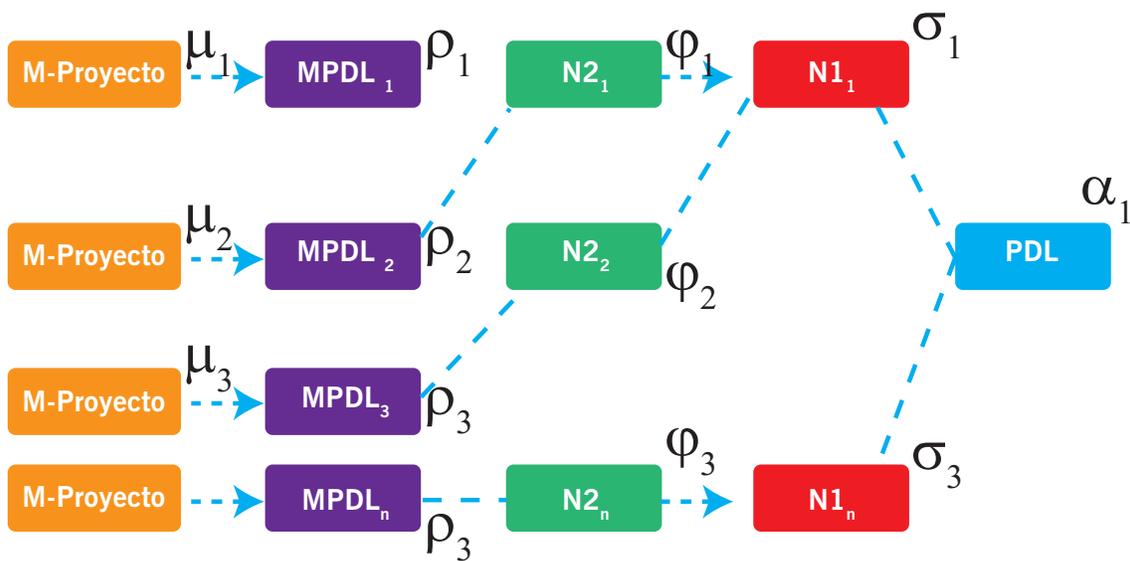
Cálculo de los porcentajes de avance de los indicadores:

El cálculo de los porcentajes de avance de los indicadores se realiza atendiendo a las mismas reglas metodológicas y fórmulas utilizadas para el PDD.

Consolidación de resultados del PDL:

El ejercicio de seguimiento al PDL debe determinar el avance de las metas definidas, consolidándolas para dar una visión global del avance del plan, de acuerdo con su estructura. En la gráfica 24 se observa el esquema de agregación de dichos resultados.

Gráfica 24. Esquema de consolidación de avance del PDL



M- Proyecto: Meta de proyecto; MPDL: Meta PDL; N2: Nivel dos del PDL; N1: Nivel 1 del PDL

Fuente: DPDFL, 2019.

Para la consolidación de los resultados del PDL, se formalizará un ejercicio de ponderación. Este se construye de acuerdo con la estructura del plan y se expresará en términos porcentuales (la suma deber ser igual al 100% en cada nivel). Esto significa que a cada elemento que conforma dicha estructura se le asignará un peso relativo, que permitirá determinar su avance ponderado.

Esta ponderación se realizará una única vez y de manera inicial, apenas se elabore el respectivo plan de desarrollo. El responsable de su configuración estará en cabeza del alcalde o la alcaldesa local, al ser adoptado el respectivo PDL.

Agregación de indicadores entre localidades:

Permite agregar información de indicadores compartidos por una o más localidades. Esto aporta datos de la inversión local en temas específicos.

Agregación de indicadores que aportan al PDD:

Debido a que el marco de referencia de inversión es el mismo para todas las localidades y que las alcaldías locales son parte constitutiva del gobierno de la ciudad, resulta necesario que puedan garantizar información que dé cuenta de la manera como se llevan a cabo los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad frente al aporte local al cumplimiento de las metas del PDD.

Por lo tanto, durante la formulación de cada PDL se debe garantizar la identificación de los indicadores que aportarán al cumplimiento del PDD. Del mismo modo, durante la programación de las inversiones locales es necesario indicar las metas del PDL que contribuirán con el avance de los instrumentos de planeación superiores de la ciudad, como el POT y las políticas públicas.

Rendición de cuentas

Los Acuerdos 131 de 2004 y 380 de 2009 establecen los “informes de rendición de cuentas de la gestión contractual y administrativa a cargo del Distrito, sus localidades y entidades descentralizadas”. En su artículo 2, esta última normativa señala que “los Alcalde(sa)s Locales presentarán Informes de Rendición de Cuentas en los mismos términos y criterios señalados en el artículo anterior, respecto de sus localidades y enviarán copia a su respectiva Junta Administradora Local”.

La SDP, de conformidad con las funciones asignadas en el Acuerdo 257 de 2006, el Decreto 16 de 2013 en su artículo 33, y según los requerimientos establecidos en el Acuerdo 131 de 2004 (modificado por el Acuerdo 380 de 2009), define la estructura para la elaboración del informe de rendición de cuentas de la gestión administrativa y contractual de las alcaldías locales.

En tal sentido, la SDP, al final de cada vigencia, elaborará las orientaciones básicas para la realización de los informes de rendición de cuentas que serán presentados por las alcaldías locales a los ciudadanos y entes de control. Mediante una circular se incluirán los contenidos relacionados con el proceso, el cronograma y los responsables, y a través de un instructivo se detallará cada una de las secciones que componen el documento y la información que debe incluirse teniendo en cuenta su alcance y naturaleza.

Evaluación

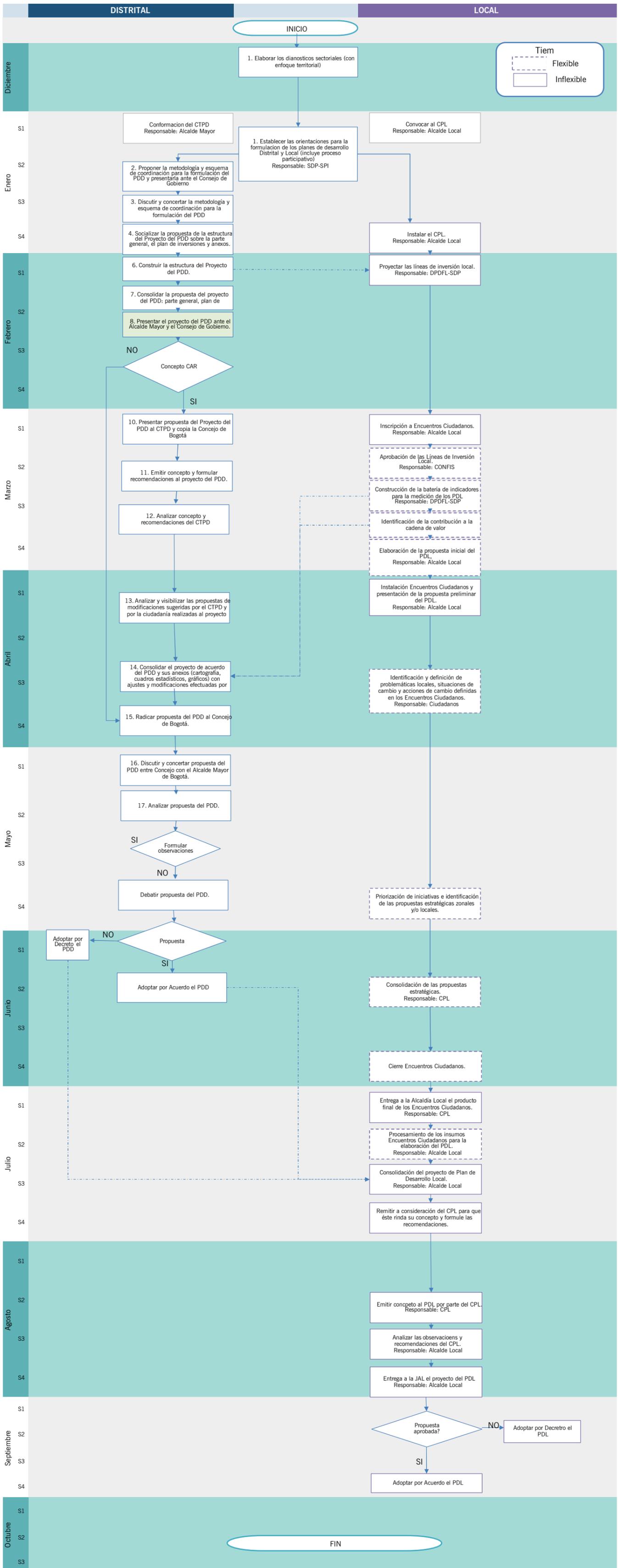
La evaluación del PDL está circunscrita al proceso metodológico establecido para el PDD, y se relaciona con el balance de gestión y resultados.

Anexos

Plegable flujograma PDD-PDL.

Plegable flujograma PDD-PDL.

FLUJOGRAMA FORMULACION PLANES DE DESARROLLO DISTRITAL Y LOCAL



Anexo 1. Matriz para la identificación y consolidación de insumos para la formulación del PDD

PROGRAMA DE GOBIERNO		PROPUESTAS DESDE EL INSUMO																						EJES ARTICULADORES				SALIDAS					
Propuesta Estratégica	Afirmaciones Programa de Gobierno	DIAGNOSTICO			"NORMA O DECISIÓN JUDICIAL"	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)			PND	POLÍTICAS SECTORIALES			"RESULTADOS ENCUENTROS CIUDADANOS"		POT		TERRITORIALIZACIÓN			FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE GESTION				GASTOS RECURRENTE		Area Mayor	Area Menor	Resultado	Producto	Objetivo	Estrategia	Programa	Metas
		Problemas	Indicador	Causas		Meta ODS	Nombre meta ODS	Nombre del indicador		Proyectos	Nombre política	Meta sectorial	Meta localidad	Situación de Cambio	Acciones de Cambio	Metas	Indicador	• Georreferenciable	No georreferenciable	Por qué no georreferenciable	Categoría	Requerimiento	Sector	Localidad	Actividad								
Disminuir los embarazos en adolescentes	Implementar una estrategia de prevención y atención integral de la maternidad y paternidad temprana	"Incremento en la participación de los nacimientos en niñas, adolescentes y jóvenes menores de 19 años. 17,4% (2015)"	Porcentaje de participación en niñas, adolescentes y jóvenes menores o iguales a 19 años	" - Falta de orientación en temas de sexualidad y relaciones sentimentales de los adolescentes. - Prevalencia de estereotipos, imaginarios y prácticas relacionados con la sexualidad, género y diversidad en los servidores públicos. - Falta de corresponsabilidad de las familias, para ejercer supervisión y diálogo entre padres o cuidadores, adolescentes y jóvenes, así como para mantenerlos en el sistema escolar."		3.7	De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales	Porcentaje de mujeres de 15 a 19 años que son madres o están embarazadas de su primer hijo	"Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país 300 Municipios con acompañamiento para la implementación de la estrategia de prevención del embarazo en la adolescencia "	(CONPES 147 de 2012). Lineamientos para el desarrollo de una estrategia para la prevención del embarazo en la adolescencia....	Fomentar y fortalecer los espacios intersectoriales con participación ciudadana y representación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, relacionados con la prevención del embarazo en la adolescencia, que se han creado a nivel nacional y territorial		Menos niñas, adolescentes y jóvenes menores de 19 años tengan hijos	"Cualificar la oferta de educación sexual Garantizar mayor acceso a servicios de salud con calidad Desarrollar competencias en los jóvenes"	N.A.	N.A.	N.A.	Localidad 15, 6, 8, 12 y 19	Estrategia a implementar en cada localidad	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Salud sexual y reproductiva	Sexualidad y derechos	X			X	X	X

Anexo 2

Instructivo para la elaboración de diagnósticos

El diagnóstico de ciudad es una descripción de las realidades de la ciudad el cual tiene carácter intersectorial, en él se articulan las dimensiones económica, social, cultural y ambiental, comprende el enfoque poblacional diferencial, de género, ambiental y territorial, son insumo para la formulación de los planes de gobierno, planes de desarrollo, programas y proyectos, formulación de políticas y sus planes de acción, también facilitan la toma de decisiones y permiten proponer soluciones asertivas a las problemáticas encontradas.

Los diagnósticos de ciudad:

- Están a cargo de las entidades cabeza de sector, requieren un trabajo conjunto entre las Secretarías, entidades adscritas y/o vinculadas.
- Deben realizarse cada 4 años, sus contenidos se mostrarán sectorialmente y territorialmente (para cada una de las 20 localidades) a más tardar el 31 de agosto, el cual servirá de insumo para el informe de empalme y la formulación del plan de desarrollo.
- Anualmente se presentará un informe ejecutivo de avances logrados con las intervenciones realizadas a más tardar el 31 de agosto de cada año, tal como se indica al final de este documento.
- Serán participativos, con la intervención de los grupos poblacionales, sectores sociales, organizaciones sociales, gremios y grupos de interés.
- Su alcance va desde la identificación de problemáticas de los sectores y territorios de la ciudad, causas, consecuencias, indicadores, líneas base hasta el análisis de los resultados obtenidos, no contempla la formulación de intervenciones.

Elaboración del diagnóstico

Actores y roles en su construcción

Entre los actores sectoriales que deben participar en la construcción de los diagnósticos por su competencia se cuenta con:

- Alcalde Mayor: lidera el proceso de elaboración de diagnósticos.
- Las Secretarías de Despacho, sus áreas productoras de información y oficinas de planeación: Aportan información, coordinan el proceso de participación y elaboran el informe de diagnóstico.
- Alcaldías locales: Apoyan el proceso de participación local a través de sus oficinas de planeación; convocatoria a grupos poblacionales, sectores sociales, organizaciones sociales, gremios y grupos de interés.
- Secretaría Distrital de Planeación: Realiza acompañamiento técnico a los sectores en la construcción de los diagnósticos de tal manera que los mismos tengan coherencia técnica y cumplan los lineamientos señalados en este documento.

- El Consejo Local de Gobierno: Apoya y asesora al Alcalde Local junto con la oficina de Planeación Local en el análisis y consolidación de los diagnósticos locales.
- Consejo Territorial de Planeación: Apoya en la realización de los diagnósticos.
- Consejo Local de Planeación: Apoya la realización de los diagnósticos locales y prioriza las necesidades de la localidad.
- Grupos poblacionales, sectores sociales, organizaciones sociales, gremios y grupos de interés: Aportan sugerencias en la definición y priorización de problemas, causas y consecuencias y en el documento del diagnóstico.

Recolección de Información

Es necesario seleccionar la información que permita dar cuenta de la realidad actual de la ciudad e identificar los problemas del sector y territorios. Para ello, se puede utilizar fuentes primarias, dentro de estas fuentes encontramos la generada directamente por los sectores como estudios e investigaciones, la producida en espacios de participación, entre otras, como base de datos o análisis propios, preferiblemente a la misma escala y territorio del problema identificado,

También, se puede hacer uso de las **fuentes secundarias** confiables (haciendo control de calidad sobre su origen) como estudios recientes menores a cinco años preferiblemente (actualizados) como encuestas, estudios, entrevistas, etc. De ese modo, la definición de problemas debe atender a la información disponible en el sector y/o localidad (datos, perfiles, estadísticas, estudios, caracterizaciones, políticas, entre otros), o de fuentes no estatales reconocidas, entre otros (Ejemplo: universidades, ONGs, organismos multilaterales). Es preferible la utilización de base de datos o fuentes primarias propias de cada sector y/o localidad, mientras que otras fuentes servirán, para contrastar o validar conclusiones o hipótesis.

Entre las fuentes de información secundaria que se puede consultar, están:

- a. Las políticas y planes nacionales de desarrollo regional, distrital, municipal y locales: Las formas de uso y ocupación del territorio nacional presentan profundas desigualdades económicas y sociales tanto a nivel regional, como distrital, municipal y local. En ese sentido, se plantean políticas públicas para disminuir las condiciones de desigualdad y el goce efectivo de derechos.
- b. Objetivos de desarrollo sostenible: Son fuente por cuanto dan cuenta como se transforman las vidas de las personas, a través de la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, conseguir la igualdad de género, garantizar una vida sana y bienestar, y una educación de calidad para todos y todas.
- c. Información sobre el seguimiento al Plan distrital de desarrollo y locales vigentes: Con el propósito de conocer el avance y dificultades en el cumplimiento de lo propuesto en el Plan, así como avances en políticas a las cuales le está contribuyendo la ciudad a nivel nacional y regional.
- d. El Plan de ordenamiento territorial-POT: En el marco del programa de ejecución de obras que hace parte de cada Plan de desarrollo, nos brinda información sobre el progreso en el desarrollo físico y uso del suelo en la ciudad.
- e. Encuestas: Tiene como objetivo ofrecer información estadística sobre aspectos sociales, económicos y de entorno urbano de los hogares y sus habitantes, con el fin de hacer

seguimiento a variables necesarias para el diseño y evaluación de políticas públicas. Por ejemplo, las encuestas Multipropósito, bienal de cultura, calidad de vida, entre otras.

- f. Repositorios de información de la SDP: Ayudan a la construcción del diagnóstico, por cuanto cuenta con información disponible sobre la ciudad, entre ellos: portal geoestadístico y boletines de la ciudad.
- g. Demás información sectorial y local, así como los informes de empalme.

Identificación y priorización de problemas

Los problemas deben estar definidos en forma breve y clara, debe ser un único enunciado por problema, no deben confundirse con la carencia de una solución institucional o administrativa (necesidad), y se deben formular en estado negativo, como situaciones insatisfactorias que requieren ser enfrentadas, eliminadas o transformadas.

Ejemplo:

- a. La velocidad promedio de desplazamiento en el transporte público en la ciudad disminuyó en 4 Km. en los últimos 3 años.
- b. Deserción escolar en un 30% de la población de 14 a 17 años en la educación media.

¿Cómo se definen los problemas?

Los problemas son hechos o circunstancias que inciden negativamente en los procesos de desarrollo integral de la ciudad, dificultando el logro de mayores niveles de bienestar y la efectiva garantía de los derechos humanos. Hay problemas estructurales que quizá no pueden modificarse sustancialmente con las acciones que se realicen en un periodo de gobierno; no obstante, el diagnóstico debe permitir definir acciones puntuales que contribuirán a transformarlos.

Al plantear el problema, se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos del problema: datos, situaciones y conceptos relacionados con el mismo?
- ¿Cuáles son los hechos anteriores que guardan relación con el problema?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Cuál es la relevancia del problema?

“Del mismo modo hay que conocer si los problemas que se presentan son reales (están ocurriendo en el momento) o son problemas potenciales (que pueden ocurrir en el futuro) que pueden derivarse de una situación existente y cuya manifestación tiene un horizonte mayor en el tiempo. Este conocimiento respecto de las características de los problemas nos permite tener también una idea sobre la prioridad, respecto de cuál es el problema a abordar. Los inminentes (reales) los tendremos que hacer antes y programar adecuadamente la búsqueda de solución de los potenciales”¹.

Es necesario identificar y separar las problemáticas o situaciones coyunturales de las estructurales. Estas últimas son aquellas que requieren un esfuerzo importante y sostenido durante un tiempo

¹ Serie Manuales 39, Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). 2005. p 13.

mayor al del periodo de gobierno. Además, clasificar las situaciones o problemáticas por temas afines (conjuntos), es decir realizando lecturas integradas o transversales.

De lo anterior, surgen los problemas que dan cuenta qué ha estado sucediendo, quién se ha visto afectado (considerando la variable poblacional), y cuál es su magnitud en el caso de variables cuantitativas (proporción, porcentaje, valor absoluto, entre otros), o de variables cualitativas.

El problema debe caracterizar el tipo de población afectada desde la perspectiva del enfoque poblacional diferencial para las categorías transcurrir vital (Infancia y adolescencia, Juventud y vejez), grupos étnicos (afrodescendientes, indígenas, Rrom y Raizales), población LGBTI, en condición o situación (Víctimas del conflicto, población con Discapacidad, entre otros) y bajo la perspectiva del enfoque de género

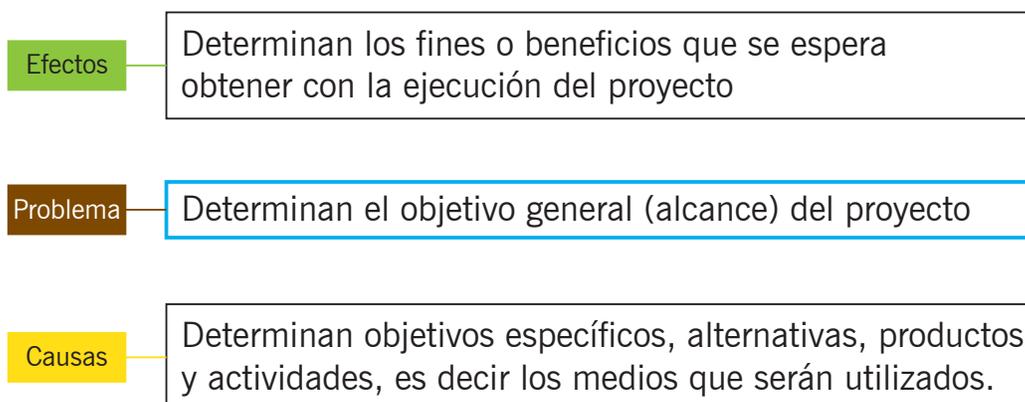
El problema se debe identificar en el lugar que está sucediendo (territorio), deben ser georreferenciados o territorializados, de acuerdo con los ejercicios que se han adelantado en la administración distrital con los sectores, si el problema afecta una gran zona o se presenta en varias, se debe comparar información entre localidades (a partir de indicadores y referentes), con el fin de establecer en cuáles territorios se requiere un mayor esfuerzo y de obtener una escala intermedia de análisis entre las localidades y la ciudad.

¿Cómo se identifican las causas y consecuencias?

De igual forma, se requiere analizar e identificar de manera concreta las principales causas o aspectos que originan el problema. Esta información se complementa breve y claramente con los datos relacionados con las consecuencias directas del problema, se recuerda que, al definir los efectos más importantes del problema, se analiza y verifica su importancia, a partir del orden y gravedad de las situaciones que genera.

Existe una técnica conocida como *Árbol del Problemas*² que ayuda a identificar y definir el problema y a organizar la información recolectada mediante un modelo de relaciones causales que lo explican.

Con la técnica del árbol de problemas surge una representación gráfica que facilita la identificación y organización de las causas y efectos de un problema específico, brindando una ventaja adicional si se tiene en cuenta que sintetiza las principales variables que intervienen en la situación.



2 Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). DNP. 2015

Existen otras herramientas efectivas en el momento de analizar cuál es la causa real del problema planteado³, así como las utilizadas para analizar los efectos.

Lluvia de ideas. Es una técnica de grupo que tiene por objeto, generar ideas originales en un ambiente relajado, más y mejores ideas de las que se podrían producir trabajando de forma independiente. Alex Osborn, fue un publicista estadounidense, que a partir de su observación de la práctica cotidiana se convirtió en un teórico de la creatividad. Inventó el Brainstorming, tormenta de ideas, también llamada lluvia de ideas⁴.

Diagrama causa-efecto. Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Ejemplo de este tipo de diagrama se puede encontrar en la Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local de la CEPAL⁵.

Diagrama de Pareto. Es una gráfica utilizada para detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ejemplo de este tipo de diagrama se puede encontrar en el link en <https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/>

El método de los cinco ¿Por qué? Consiste en la exploración de un problema por medio de la Causa-efecto repitiendo 5 veces la sencilla pregunta ¿Por qué? Los interrogantes son: ¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede? ¿Dónde sucede? ¿Por qué existe? Ejemplo de este método se puede encontrar en el link <https://mprende.es/2014/10/30/herramientas-los-cinco-porques/>

Priorización de problemas

Una vez identificados los problemas, sus causas y consecuencias, se procede a realizar una priorización basada en los criterios de gravedad, duración, impacto y nivel de prioridad, establecidos en la ““Anexo2_MatrizElaboracionDiagnosticos”, de tal forma que posteriormente se orienten las inversiones hacia la solución de las necesidades más relevantes.

Dado que los problemas identificados no tienen la misma relevancia, estos se deben evaluar, calificar y ordenar según su importancia; al respecto, se recomienda revisar nuevamente que las situaciones identificadas correspondan a problemas centrales a ser incluidos en el documento diagnóstico, con las debidas relaciones causales (interrelaciones entre problemas). En caso de tener múltiples problemas identificados y caracterizados, se deben priorizar de manera ordenada dando calificación a los criterios.

Para ello los criterios permiten reconocer y valorar las situaciones problemáticas, su evolución sin o con intervención para resolverlas, con elementos de análisis que permiten establecer su gravedad, que hace referencia al grado de afectación de los actores involucrados; su duración, es decir el tiempo en que lleva presente la situación problemática o tensión; su Impacto, que se refiere a efectos negativos que el problema tenga en otras dimensiones; y nivel de prioridad para abordarlos.

3 Guía análisis de causas. DNP. 2009.

4 https://www.youtube.com/watch?v=jvO1ZT_V1k8

5 Metodología para el desarrollo de estrategias de desarrollo local. Cepal.2003.

Participación de las comunidades y grupos de interés

Este proceso se llevará en la construcción de los diagnósticos, en espacios de participación coordinados por los sectores y los equipos de la Oficina de Planeación de las entidades y las Alcaldías Locales bajo la orientación técnica de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP).

Dentro de las poblaciones participantes se encuentran los grupos poblacionales transcurrir vital (Infancia y adolescencia, Juventud y vejez), grupos étnicos (afrodescendientes, indígenas, Rrom y Raizales), en condición o situación (víctimas del conflicto y población con Discapacidad), y sectores sociales mujer y LGBTI, las organizaciones sociales, gremios y grupos de interés.

Se desarrollarán dos escenarios de participación coordinados por las oficinas de planeación de las Secretarías de Despacho, uno para las problemáticas sectoriales con las instancias de participación distrital y otro para las problemáticas locales con las instancias locales de coordinación y participación y el apoyo de las oficinas de planeación de las Alcaldías Locales.

Una vez definidos y priorizados los problemas por el sector, sus causas y consecuencias se contrastan, amplían y profundizan con la participación de las comunidades mencionadas, teniendo en cuenta las particularidades de cada territorio, se realizan los análisis pertinentes, se recopila y sintetiza la información correspondiente.

La idea también es identificar los principales problemas, necesidades, dificultades y barreras de acceso que presentan las poblaciones diversas identificadas a través de sus experiencias y vivencias, estableciendo relaciones causa consecuencia que permitan una mayor comprensión de las problemáticas y finalizando con la priorización de los principales problemas locales.

Se diseñará toda la logística requerida que incluye material de apoyo, diseño de metodologías de participación comunitaria y técnicas a emplear, talleres, programación, disposición de espacios, entre otros.

Informe final del Diagnóstico

Los sectores consolidan el diagnóstico y presentan un documento sectorial y adicionalmente un documento por cada localidad en formato Word y anexan la matriz de diagnóstico diligenciada en Excel; guardan dichos documentos organizados en PDF todos en un CD o DVD, se radican en la fecha establecida en la Secretaria Distrital de Planeación dirigidos a la Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local.

Los contenidos de los documentos de diagnóstico en Word son:

1. Generalidades del sector/Alcaldía Local.
2. Descripción de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sector y/o Alcaldía Local.
3. Antecedentes de los diagnósticos: Se realiza una breve descripción de los resultados obtenidos en el diagnóstico anterior, identificando los avances logrados frente de las problemáticas identificadas y las dificultades encontradas.
4. Resultados obtenidos por dimensión: Se realizará una descripción por dimensión social, económica, ambiental y cultural de cada uno de los problemas señalados en la matriz de diagnóstico, describiendo sus causas y consecuencias y se analizará cada uno de los indicadores de la línea base presentados en la Matriz de Diagnóstico.

5. Conclusiones y recomendaciones: Al final del documento se presentarán las principales recomendaciones a tener en cuenta en el establecimiento de intervenciones.
6. Bibliografía: se señalarán las fuentes consultadas para la realización del diagnóstico.

Especificaciones técnicas del documento: Utilizar lenguaje incluyente, sencillo, comprensible, preciso, la letra debe ser en Times New Roman, tamaño 12 a espacio sencillo y 3 cm de espacio a los lados y el documento no debe superar 30 páginas.

Finalmente se aclara que los diagnósticos deben presentarse sin anexos, señalar únicamente bibliografía y fuentes de información.

La Secretaría Distrital de Planeación organiza los diagnósticos sectoriales por dimensiones para consolidar un diagnóstico de ciudad y lo socializa a través de la página web.

Informes de Avance Anual Diagnósticos

Anualmente cada sector remitirá a la oficina de planeación a más tardar el 31 de agosto, un informe ejecutivo de los diagnósticos que incluye el análisis de los indicadores calculados para el año inmediatamente anterior y anexa la Matriz de Diagnóstico diligenciada.

Matriz para elaborar el diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico se sugiere apoyarse en la matriz denominada “Anexo 2. Matriz Elaboración Diagnósticos”, la cual está conformada por los siguientes componentes:

- Identificación y priorización de los problemas a agruparse en las dimensiones de desarrollo bajo las cuales se inscriben los problemas ambientales, sociales, económicos y culturales.
- Identificación de problemáticas, sus causas y consecuencias. En esta es clave señalar dónde ocurren las situaciones (a nivel de localidad e indicar UPZ o barrios). En cuanto a la población separar los datos del diagnóstico por grupos poblacionales, condición, etc.
- Valoración de dichas problemáticas o necesidades, a partir de la apreciación de la gravedad, duración e impacto percibido de las mismas.
- Cuantificación o identificación de identificadores, que construyen la línea base. Contar con un histórico en el seguimiento de indicadores con el fin de identificar tendencias.

Esta matriz permite sintetizar las problemáticas o necesidades, cuyo detalle debe reflejarse en un documento técnico. Este detalle puede referirse a los aspectos de contexto que agravan o atenúan una problemática, a las condiciones socio económicas de una población afectada, a las interrelaciones con otras problemáticas, a los criterios utilizados para valorar la gravedad o para priorizar una situación, etc.

Es importante precisar que, para la formulación de los planes de desarrollo local se recomienda igualmente el desarrollo de esta matriz en los términos ya indicados.

Anexo 3. Herramienta para la consolidación de diagnósticos.

Consolidación de Diagnósticos

IDENTIFICACIÓN								VALORACIÓN					CUANTIFICACIÓN						
Dimensión	Componente	Problemática o necesidad identificada y delimitada	Población afectada (grupos poblacionales y sectores sociales)	Localización de la problemática	Causas	Consecuencias	Antecedentes de actuación	Gravedad	Duración	Impacto	Nivel de prioridad	Justificación del nivel de prioridad	Indicador					Fuentes de información	
													Nombre	Fórmula	Medición Año 1	Medición Año 2	Medición Año 3		Medición Año 4
Social	Población vulnerable	Niveles altos de violencia infantil	Niños y niñas de 0 a 12 años de edad	En toda la ciudad, principalmente en las localidades de Santa Fe y Ciudad Bolívar	Factores culturales y cultura de castigo	Lesiones físicas y psicológicas que afectan el potencial de desarrollo personal	Desde 2008 se implementó el programa "niñez protegida" con efectos positivos en la disminución de este tipo de violencia	Alta	Alta	Alta	Alta	La prevención de la violencia infantil es clave para construir una sociedad respetuosa de las diferencias y de los derechos. Si no se actúa...	Violencia infantil	No casos de violencia contra niños de 0 a 12 años en la localidad/ Total de población entre 0 y 12 años en la localidad*100	18%	17%	16%	16%	Encuesta multi-propósito 2017 para el último año. Años anteriores encuesta DANE a hogares

Anexo 4

Elaboración de metas e indicadores (batería de indicadores)

Formulación de metas e indicadores

¿Cómo se formula una meta de resultado?

La formulación de una meta de resultado supone la existencia de un indicador que exprese de manera cuantitativa o cualitativa las problemáticas sociales, económicas y/o ambientales de la ciudad o el efecto en la calidad de vida de los habitantes que se pretende lograr a través de los productos y/o servicios que va proveer la Administración durante su periodo de gobierno.

En general, los indicadores para las metas de resultado pueden ser cuantitativos o cualitativos según sea la naturaleza de las variables que se quieran medir. Los indicadores cualitativos miden calidad o cualidades en procesos institucionales, actitudes, creencias, motivaciones, comportamientos y percepción de los individuos, como, por ejemplo: el nivel de empoderamiento que pueden tener las autoridades locales para hacer adecuadamente su trabajo¹. Aunque pueden generar información relevante, la medición a través de percepciones involucra juicios subjetivos en un determinado momento del tiempo que difícilmente pueden ser contrastados por un tercero, razón por la cual deben usarse con precaución y se recomienda evitar su inclusión en la formulación de metas del plan.

Por otro lado, los indicadores cuantitativos, se construyen a partir de la relación de variables numéricas. Por su naturaleza este tipo de indicadores permite dar cuenta de situaciones de manera más objetiva que los indicadores cualitativos y en este sentido constituyen un insumo fundamental en la definición de las metas de resultado de los planes de desarrollo. En la tabla 1 se presentan las diversas formas en que se pueden construir indicadores cuantitativos. Es importante resaltar que para la formulación de metas de resultado, se recomienda utilizar proporciones, razones o tasas ya que estas proveen más información de contexto que permiten realizar comparaciones y expresar la magnitud de los resultados de manera más útil que los que indicadores en valores absolutos Tabla 1.

¹ Kusek , Jody. Rist, Ray. Ten steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System.2004 Banco Mundial.

Tabla 1. Tipos de indicadores cuantitativos

Clase	Definición	Ejemplos
Cifra absoluta	Nivel de una variable en un momento determinado. Dan una idea de la magnitud o volumen real de un suceso o situación, pero presenta limitaciones para hacer comparaciones ya que no proporcionan información detallada del contexto.	Número de participantes en eventos deportivos de alto rendimiento
		Número de asistentes a eventos al parque
		Número de estudiantes matriculados en un determinado nivel de enseñanza
Razón	Cociente de dos variables, los valores del numerador y denominador son independientes y no están contenidos el uno en el otro. Puede ir de 0 a infinito. Expresan la relación entre dos variables.	Número de árboles por habitante = $\frac{\text{Número total de árboles en la ciudad}}{\text{Número total de habitantes de la ciudad}}$
		Teléfonos por 100 habitantes = $\frac{\text{Líneas de teléfonos fijas}}{\text{Número total de habitantes}} \times 100$
Proporción	Corresponde al cociente entre dos variables, el numerador esta contenido o es un subconjunto del denominador. Su valor se encuentra entre 0 y 1 y generalmente se expresa como porcentaje.	Porcentaje de población de Bogotá con acceso a internet = $\frac{\text{Población con acceso a internet en la vivienda}}{\text{Población total (está incluida la población con acceso a internet)}}$
		Porcentaje de viviendas con acceso a servicio público de acueducto = $\frac{\text{Número de viviendas con acceso al servicio de acueducto}}{\text{Número total de viviendas}}$
		Porcentaje de kilómetros carril de malla vial arterial en buen estado = $\frac{\text{Kilómetros carril de malla vial arterial en buen estado}}{\text{Total de kilómetros de malla vial arterial}}$
Tasa	Es un tipo de proporción que en el numerador se tiene en cuenta el comportamiento de la variable en el tiempo Aquí también se hace referencia a las tasas de crecimiento.	Tasa de mortalidad = $\frac{\text{Número de fallecimientos en un periodo de tiempo}}{\text{población total}}$
		Tasa de crecimiento del Producto interno bruto PIB 2010 = $\frac{\text{PIB 2010} - \text{PIB 2009}}{\text{PIB 2009}}$

Clase	Definición	Ejemplos
Otras medidas	Los indicadores también se pueden expresar a través de medidas de tendencia que permiten caracterizar el comportamiento de una variable. Entre estas se destaca la media, mediana o moda. Las cuales se deben obtener a partir de un conjunto amplio de observaciones.	Tiempo promedio de desplazamiento de los habitantes de la ciudad
		Mediana mensual de la carga de Demanda Biológica de Oxígeno por sector industrial
		Número de días promedio de trámite para la creación de empresas

Fuente: Dpdfi, 2019

Una vez se cuente con el indicador, **la meta de resultado se define como el valor que se espera tome el indicador al finalizar la ejecución del plan. En este sentido es fundamental establecer la línea base**, que no es más que el valor observado del indicador al inicio del plan y que constituye el punto de referencia para formular las metas. Se puede distinguir entre dos líneas base:

- La última observación recolectada durante el gobierno anterior de acuerdo con la periodicidad del indicador.
- La línea base es cero cuando nunca se ha calculado el indicador o medido la meta

Algunos ejemplos de indicadores de resultado y sus líneas base se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2. Ejemplos de Indicadores de Resultado

Indicador	Línea Base
Puntaje promedio de los resultados de la prueba SABER en primaria en colegios distritales	58
Índice de calidad de agua	40
Porcentaje de kilómetros carril de malla vial arterial en buen estado	50%

Fuente: SDP, los valores de la líneas base son de ejemplo

Redacción de la meta:

Teniendo en cuenta que la meta de resultado es el cambio en el valor del indicador, debe contener como mínimo los siguientes elementos:

Verbo + Magnitud + Unidad de medida + Complemento

Verbo: en el caso de las metas de resultado sólo existe la posibilidad para que se incluyan las siguientes acciones: Aumentar² (Cambio>0), mantener (Cambio=0) y disminuir (Cambio<)³, según la característica del indicador. El verbo debe expresarse en infinitivo.

Magnitud: hace referencia al valor en el que se espera cambie el indicador y debe estar expresado en las unidades del indicador.

Unidad de medida: Unidades en que esta expresada la magnitud.

Complemento: es el indicador de resultado. Es importante aclarar que el indicador debe proporcionar toda la información de contexto necesaria que describa la situación que se pretende cambiar. (Población afectada, lugar, etc.)

Ejemplo: *Aumentar en 8 puntos el puntaje promedio de las pruebas SABER en primaria.*

Si se incluye la información de la línea base, esta misma meta puede ser formulada como:

Aumentar a 64 puntos el puntaje promedio de las pruebas SABER en primaria.

Con el fin de contar con información oportuna para el seguimiento al plan de desarrollo, la periodicidad de los indicadores que se utilicen para la formulación de metas de resultado debe ser al menos anual y nunca superior a 3 años. Es fundamental enfatizar en la importancia de ampliar la base de indicadores de resultado en las entidades de la administración, como se evidencia en esta estructura no hay meta si no hay un indicador previo.

¿Cómo se formula una meta de producto o de proceso?

A diferencia de las metas de resultado, las de producto y proceso no suponen la existencia previa de un indicador para su formulación, primero es necesario definir de manera clara y precisa las intervenciones o procesos a realizar. Posteriormente se obtiene el indicador que dará cuenta de su avance, que para el caso de producto serán indicadores que den cuenta de la obtención de un producto o la prestación de un servicio, y en las metas de proceso o gestión, indicadores del avance en las acciones requeridas para la obtención de un producto o la prestación de un servicio.

Redacción de la meta:

Definir la intervención o proceso realizar significa tener claridad principalmente sobre ¿qué y cuánto se va hacer? Se formula esta meta a partir de los siguientes elementos:

Verbo + Magnitud + Unidad de medida + Complemento

Verbo: en el caso de las metas **de producto** se deben incluir acciones concretas y específicas como: realizar, construir, entregar, asignar, dotar, capacitar, entre otros relacionados directamente con la idea de la provisión de un producto o la prestación de un servicio. En el caso de las **metas de proceso** adicionalmente se pueden incluir verbos como diseñar, contratar entre otros, que dan cuenta de las acciones intermedias requeridas para la entrega de un producto o la prestación de un servicio. En ninguno de los casos se deben incluir acciones abstractas y amplias que por

2 Aumentar o todos los sinónimos posibles: incrementar, elevar, sumar, ampliar, reforzar, mejorar, etc.

3 Reducir y todos los sinónimos posibles: disminuir, mitigar, bajar, etc.

sí solas dan lugar a diversas interpretaciones y que por tal razón generalmente requieren de elementos adicionales que las expliquen, como:

- Promover o desarrollar la estrategia
- Apoyar institucionalmente
- Acompañar, fortalecer, asistir, consolidar
- Adelantar acciones

Es importante tener en cuenta que una meta sólo puede contener un verbo y debe expresarse en infinitivo.

Magnitud: es la cantidad específica del bien o servicio que se pretende proveer o prestar o el valor que mide el avance de un proceso. La magnitud, en el caso de bienes, debe expresarse en las unidades del mismo, por ejemplo: equipamientos, subsidios, eventos deportivos, campañas, kilómetros-carril, en el caso de servicios se debe hacer referencia al sujeto a quien se le presta el servicio, por ejemplo: instituciones, hospitales, estudiantes, habitantes, localidades, empresas y en el caso de procesos o gestión, estudios, acuerdos, proyectos entre otros.

Unidad de medida: Se refiere al producto, servicio, espacio físico o beneficiarios que se afectan positivamente con la intervención de gobierno.

Complemento: hace referencia a toda la información que describe la acción de contexto. En el caso de bienes o productos, se debe mencionar por ejemplo el lugar donde se pretende realizar la acción, en el caso de servicios, por ejemplo, las características del sujeto a quien se le prestará el servicio y en el caso de proceso, las características del producto o servicio para las cuales se realiza el proceso.

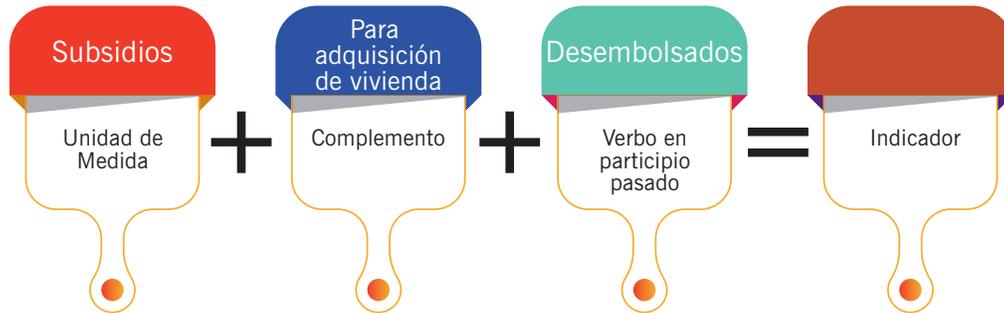
Una vez se han definido claramente cada uno de los elementos de la meta, el indicador que verificará su cumplimiento, se construirá directamente sobre la base de estos mismos elementos; las unidades en que se expresa la magnitud y del verbo expresado en participio pasado.

A continuación, se presentan algunas metas con sus respectivos indicadores:

Meta de Producto:



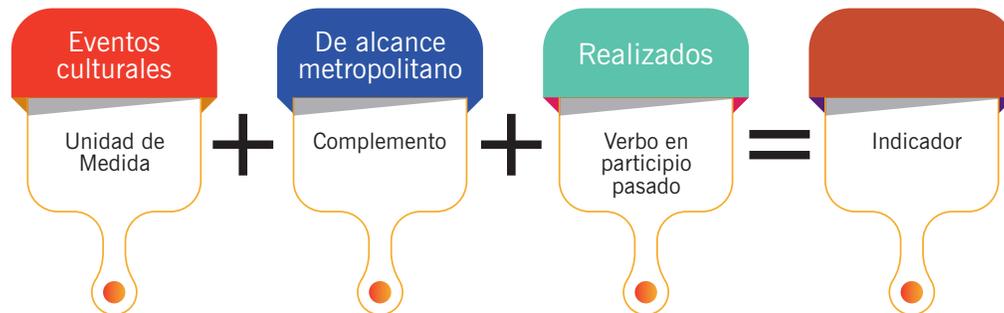
Indicador de Producto:



Meta de Producto:



Indicador de Producto:



Meta de Procesos o Gestión:



Meta

Indicador de Procesos o Gestión:



Un elemento para determinar la calidad de una meta formulada es que, si la definición de la meta no permite la construcción del indicador de manera directa, es necesario reformular la meta.

A continuación, Tabla 3, se resume, según el tipo de meta, la manera en que se pueden expresar los indicadores.

Tabla 3. Tipo de Indicador por Meta

Expresión del indicador	Meta		
	Resultado	Producto	Proceso o gestión
Cifra absoluta o en niveles		x	x
Razón	x		
Proporción	x		
Tasas	x		
Medidas de tendencia (Promedio, mediana, moda)	x	x	

2. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

La Secretaría Distrital de Planeación ha llevado a cabo la formulación del Plan Estadístico Distrital – PED, el cual está definido como la hoja de ruta del Distrito, que establece el camino a seguir para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad estadística del territorio. Por ello, el Objetivo del Plan es identificar, caracterizar y plantear unas líneas estratégicas de acción en el marco de una política pública de información estadística a nivel Distrital.

Con el fin de tener claridad en etapas posteriores a la formulación, se hace necesario que los indicadores de las metas del plan de desarrollo cuenten con una hoja de vida respectiva. Para ello, se debe consolidar la información en la Hoja de vida de Indicadores establecida en el PED, cuya información mínima requerida es la siguiente:



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Plan Estadístico Distrital (PED)
Hoja de vida de Indicadores - SDP

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Área Temática:	Indica la correspondencia del indicador a los componentes definidos en el proceso estadístico. Entre ellos se identifica en la lista desplegable: Ambiental, Social, Económica, Cultural o Territorial	Subtema	A qué área temática (subtema) pertenece el indicador
Nombre:	Muestra la identificación cualitativa de la medición de acuerdo al área temática señalada en el campo anterior.		

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Definición:	Descripción del indicador, en la que se aclaran elementos como: el qué mide, cómo se mide, la población objetivo, se justifica su uso indicando la política, plan o programa al que pertenece, y si es necesario, se aclaran conceptos.		
Objetivo:	Describe el qué se va a medir y el análisis a realizar con la medición del mismo, es decir la finalidad del indicador		
Universo de Estudio	Se refiere a universo acotado, o total de la población de la cual se va a realizar la medición	Unidad de Observación	Cada sujeto o elemento sobre el que se realiza la observación de las variables de interés para el cálculo
Marco Conceptual:	Indica los conceptos con sus respectivas definiciones que hacen parte de la medición y análisis del Indicador		
Justificación/Norma	hace referencia a la norma, decreto o acuerdo por el cual se debe calcular el indicador		
Desagregación Geográfica	Se refiere a los niveles geográficos en los cuales se realiza en cálculo del indicador, por ejemplo, nacional, municipal, Regional, Distrital, Local, UPZ, Barrios, predios, manzanas.		
Desagregación temática	Son variables que clasifican a la población objetivo en grupos diferenciales, exigiendo que el indicador se calcule para cada uno de estos grupos.		

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Fuente de Información	Corresponde a la fuente de datos primarios de donde proviene el indicador, se debe establecer: i). Entidad encargada de la medición de las variables y/o del cálculo del indicador. ii). Nombre del instrumento de medición o recolección de datos utilizado para la construcción del indicador: Censo, Encuesta por muestreo, Registros Administrativos, Estadística Derivada.	Forma de Medición	Corresponde a la técnica para la medición del resultado del indicador, aclarando que medida resumen estadística se utiliza para presentar el indicador: media, mediana, porcentaje, tasa, razón, etc.
Frecuencia o Periodicidad del cálculo	Señalar la periodicidad con la cual se realiza el cálculo del indicador.		

MEDICIÓN DEL INDICADOR

Variables:	A	A = Nombre del Indicador							
	B	Descripción de cada variable de la fórmula: especificación precisa de cada una de las variables con su respectiva sigla							
	C	En cada uno de los campos explicar y describir cada una de las variables que son insumo para el cálculo del indicador.							
	D								
							Unidad de Medida		
Método de cálculo	Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador, incluyendo todas las variables que participan en ella. / La fórmula se debe presentar con siglas claras que en lo posible den cuenta del nombre de cada variable.				Magnitud física fundamental, que corresponde a unidades de longitud, masa.				
	>							Incluir criterio	
	<							Incluir criterio	

METODOLOGIA DE CALCULO			
Descripción breve de la metodología o manera de calcular el indicador			
Sector	Nombre de la Referencia	Ciudad	Año
Entidad	Se consigna el nombre de la Entidad del Distrito que es responsable de producir o calcular el indicador.	Bogotá	
Enlaces web relacionados	Incluir todos los enlaces al Inventario estadístico que correspondan, además de otros que se consideren pertinentes.	Bogotá	
Glosario	Compendio y definición de términos técnicos, abreviaturas o variables utilizadas en la definición conceptual y/o en la definición operacional de la variable o indicador.		

DATOS DEL RESPONSABLE QUE REPORTA LA INFORMACIÓN	
1. Dependencia	Nombre completo de la Dependencia que es responsable de reportar la información (Subsecretaría, Dirección, subdirección, oficina, etc.) y por ende atender las inquietudes que se presenten frente al indicador reportado a la SDP.
2. Responsable	Nombre de la persona responsable de reportar la información.
3. Cargo	Cargo de la persona responsable de reportar la información.
3. Correo electrónico	Correo electrónico de la persona del área encargada de producir el indicador o la variable.
4. Teléfono	Teléfono del área encargada de producir el indicador o la variable.

3. Programación de indicadores para el PDD

En el caso de las metas de resultado, los indicadores que permiten medir su cumplimiento se programan de la siguiente manera:

Creciente: La programación de este indicador cumple las siguientes características:

- El indicador debe estar anualizado en más de una vigencia.
- La anualización debe ser consecutiva, es decir no puede haber programaciones en cero entre dos años.
- La programación del año corriente debe ser mayor o igual a la del año anterior.
- La programación de la última vigencia debe ser mayor que la del primer año programado e igual al valor programado para el plan de desarrollo.

Ejemplo: Aumentar a 98 el % de cobertura neta en educación secundaria. (Línea Base 93).

El indicador de % de cobertura neta en educación secundaria se anualiza de la siguiente manera, Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Anualización de un indicador creciente

Año	1	2	3	4	5	Total Entidad
Entidad 1	93	94	95	96	98	98

Constante: La programación de este indicador es igual para todas las vigencias y al valor programado para todo el plan de desarrollo.

Ejemplo: Mantener el 100% de cobertura del servicio de acueducto en el estrato 1 (Línea base 100).

El indicador de % de cobertura del servicio de acueducto en el estrato 1 se anualiza de la siguiente manera Tabla No. 5.

Tabla No. 5. Anualización de un indicador constante

Año	1	2	3	4	5	Total Entidad
Entidad 1	100	100	100	100	100	100

Decreciente: La programación de este indicador cumple las siguientes características:

- El indicador debe estar anualizado en más de una vigencia.
- La anualización debe ser consecutiva, es decir no puede haber programaciones en cero entre dos años.
- La programación del año debe ser menor o igual a la del año anterior.
- La programación de la última vigencia debe ser menor que la del primer año programado e igual al valor programado para el plan de desarrollo.

Ejemplo: Reducir a 2 el número de días promedio para la atención de reclamos del ciudadano, Tabla No. 6. (Línea base 6).

Tabla No. 6. Anualización de un indicador decreciente

Año	1	2	3	4	5	Total Entidad
Entidad 1	6	5	4	3	2	2

Suma: Para cada vigencia se programa un valor que se espera se cumpla y la suma de dichas programaciones es igual al valor programado para todo el plan de desarrollo.

Ejemplo: Realizar 9 campañas de promoción turística de la ciudad.

El indicador de campañas de promoción turística realizadas se anualiza de la siguiente manera, Tabla No. 7.

Tabla No. 7. Anualización de un indicador de tipo suma

Año	1	2	3	4	5	Total Entidad
Entidad 1	1	1	3	3	1	9

En el siguiente cuadro se resume la manera en que se programan los indicadores según la meta a la que se le está siendo el seguimiento, Tabla No. 8.

Tabla No. 8. Tipo de indicador por clase de meta

Programación del indicador	Resultado	Producto	Gestión
Creciente	X	X	
Constante	X		
Decreciente	X		
Suma		X	X

4. Batería de indicadores

La Secretaría Distrital de Planeación cuenta con baterías de **indicadores estratégicos** de la ciudad cuyo objetivo es que los formuladores de políticas como propuestas de candidaturas a la Alcaldía Mayor, así como durante el proceso de formulación del plan de desarrollo por parte del equipo del Alcalde Mayor elegido, conozcan y usen estos indicadores que cuentan con información histórica por sector y sobre los cuales los sectores de la administración distrital pueden seguir reportando información que sea comparable en cuanto a las mejoras en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

Tenemos como ejemplo los indicadores establecidos en el marco del Acuerdo 067 de 2002 “Por el cual se dictan normas para establecer la publicidad permanente de indicadores de gestión en la administración Distrital y se dictan otras disposiciones”. Así mismo, se cuenta con una batería de indicadores asociados a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) donde algunos de ellos hacen parte de los indicadores propuestos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco del Conpes 3918 de 2018. En el siguiente link de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) se puede acceder libremente a la información histórica de los indicadores del Acuerdo 067 de 2002 y de los ODM: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/indicadores-estrategicos>

Ejemplo de algunos indicadores estratégicos que dan cuenta del Acuerdo 067 de 2002:

Sector ambiente

- Carga contaminante de materia orgánica DBO5 (demanda bioquímica de oxígeno) del sector industrial controlado (Kg/año industria)
- Carga unitaria por DBO5 (demanda biológica de oxígeno) aportada al río Bogotá (Ton/año)

- Material particulado inferior a 10 micras (μ) promedio anual (PM10) en el aire ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)
- Número de árboles mantenido al año de siembra
- Sector cultura, recreación y deporte

Eventos culturales

- Eventos culturales locales
- Número de cupos de eventos culturales
- Porcentaje de ocupación en eventos culturales

Sector educación

- Matriculados sector oficial
- Puntaje promedio de los colegios distritales en las Pruebas de Estado Grado 11
- Tasa de deserción escolar intraanual
- Tasa global de cobertura bruta

Sector hábitat

- Cobertura de servicio de acueducto % (residencial y legal)
- Residuos sólidos dispuestos en rellenos sanitarios (Total toneladas)
- Índice de calidad del agua
- Viviendas VIS y VIP habilitadas en el distrito capital

Sector hacienda

- Calificación de riesgos de Bogotá
- Gastos totales
- Recaudo tributario por pago oportuno
- Servicio de la Deuda

Sector integración social

- Demanda potencial según censos de habitante de calle
- Cobertura de atención en jardines infantiles de niños y niñas de primera infancia
- Personas adultas habitantes de calle atendidas en hogares de paso
- Porcentaje de medidas de protección legal para mujeres víctimas de violencia

Sector movilidad

- Tasa de morbilidad en accidentes de tránsito
- Tiempo promedio de desplazamiento de las personas en la ciudad (minutos)
- Velocidad promedio ponderada general
- Vías en buen estado

Sector planeación

- Tasa de morbilidad en accidentes de tránsito
- Tiempo promedio de desplazamiento de las personas en la ciudad (minutos)

- Velocidad promedio ponderada general
- Vías en buen estado

Sector salud

- Cobertura de población afiliada al régimen subsidiado en total población
- Cobertura de vacunación con tripe viral (Sarampión – Rubéola- Parotiditis)
- Nacimientos en adolescentes de 10 a 14 años
- Tasa por 100.00 de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años

Anexo 5

Propuesta metodológica de balance de gestión de resultados

Se establece una propuesta metodológica para realizar el balance de gestión y resultados del plan de desarrollo distrital, teniendo en cuenta su estructura establecida, objetivos, el tipo de metas, productos, responsables y su contribución al resultado.

En ese sentido, se plantea que el documento contenga mínimo los siguientes puntos:

1. **Mensaje del alcalde.** Preparado por la SDP en coordinación con el Alcalde Mayor.
2. **Introducción.** Elaborada por los líderes de acuerdo con la estructura del Plan de desarrollo vigente.

Mostrar las apuestas de cada uno de los Ejes Estratégicos en torno a los cuales se orienta la acción articulada de la administración distrital, en la búsqueda del objetivo general del Plan, para el desarrollo de la ciudad, contenidas en el Programa de Gobierno y plasmadas en los objetivos, políticas, programas y proyectos prioritarios establecidos en el Plan de Desarrollo Distrital, que conducen a las transformaciones en el desarrollo humano de la ciudad en el mediano y largo plazo, mediante las inversiones y gestión que adelanta la administración distrital.

3. **Contexto socio económico.** Preparado por la SDP en coordinación con el Alcalde Mayor.

Se relaciona con el seguimiento del impacto que se espera alcanzar (efectividad), en términos de los cambios en la calidad de vida de la población o en la transformación de realidades con los resultados obtenidos. Ejemplo: las familias beneficiarias se ubican en un sitio seguro con acceso a los servicios urbanos básicos (vías, servicios públicos, equipamientos educativos, culturales, de salud, espacio público) y por tanto mejoran su calidad de vida.

Adicionalmente, el análisis se puede complementar con Indicadores que miden efectividad, tales como:

- Crecimiento del PIB de la ciudad y por sectores (estimaciones SDH).
 - Indicadores de mercado laboral (desempleo, ocupación, etc.)
 - Índice de GINI
 - Índice de Pobreza Multidimensional
 - Índices de reducción de la pobreza (pobreza monetaria, pobreza extrema)
4. **Balance general de resultados en el marco de los objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos del plan de desarrollo distrital en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.** Elaborado por los líderes de acuerdo con la estructura del Plan de desarrollo vigente.

Eficiencia. Busca determinar si el municipio está optimizando la dotación de recursos humanos, financieros y físicos que tiene disponibles para producir los servicios de salud, educación... DNP, Metodología para la Medición y Análisis del Desempeño Municipal, Pág.8, año 2005.

Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo y mide los logros alcanzados en términos de productos y resultados. Ídem.

Efectividad: El grado en que el gasto cumple con sus objetivos esperados, los cuales están relacionados con el mejoramiento del bienestar social y la prosperidad económica de la población. DNP, Bases para el análisis de la eficiencia y la efectividad de la inversión pública en Colombia, Documento 391, 30 de octubre de 2012. Pág. 21

Para la elaboración del documento Balance general de resultados, pueden ser tomados en consideración los siguientes documentos:

- Avance metas de resultado de la última vigencia.
- Avance del plan de acción del PDD según lo reportado en el sistema Segplan.
- Avance en el cumplimiento de los Objetivos de desarrollo sostenible
- Balance de Gestión del Acuerdo 067 de 2002
- Datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE):
 - Censo de población
 - Consumo cultural
 - Encuesta desempeño institucional nacional
 - Encuesta de calidad de vida
 - Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional
 - Gran encuesta integrada de hogares.
- Encuestas:
 - Multipropósito de Bogotá de Gobernación de Cundinamarca (GC), DANE y SDP
 - Bienal de culturas de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte
 - Nacional de demografía y salud de Profamilia
- Percepción ciudadana de Bogotá cómo vamos,
 - Cultura ciudadana de Corpovisionarios
 - Clima escolar y victimización de la Cámara de Comercio (CC)
 - Económica a establecimientos económicos de GC, SDP y Universidad Nacional
 - Convivencia y seguridad ciudadana de Bogotá como vamos y CC
 - Origen Destino de Hogares en Bogotá (Encuesta de Movilidad) de la Secretaría Distrital de Movilidad
 - Satisfacción usuarios zonal y troncal de Transmilenio
- Información del portal geoestadístico de la Secretaría Distrital de Planeación <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/portal-geoestadistico>
- Información de los Observatorios de Movilidad, Ambiental y Desarrollo Económico.
- Los avances de las Políticas y Planes nacionales y distritales de desarrollo regional y urbano.

5. Ejecución presupuestal del plan de desarrollo. Elaborado por la SDP con cifras de Predis y de las Empresas Industriales y Comerciales.

Corresponde al análisis de la Ejecución presupuestal de acuerdo con la estructura del PDD por año y acumulado del Plan, basado en cifras del Sistema de información del presupuestal distrital (Predis).

6. Seguimiento y evaluación al programa de ejecución del ordenamiento territorial en correspondencia con el plan de desarrollo distrital. Preparado por la SDP con cifras de SEGPLAN.

Se relaciona con la articulación de objetivos y programas del POT con el PDD, así como con su ejecución física y presupuestal, de acuerdo con la información que reportan las entidades involucradas en este Capítulo del PDD y según lo reportado en el sistema SEGPLAN.

7. Balance de la estrategia financiera del plan de desarrollo distrital. Elaborado por la Secretaría Distrital de Hacienda.

Se da cuenta de la gestión adelantada por la Administración Distrital en el manejo de las fuentes de financiación del Plan, relacionadas con la optimización de los ingresos tributarios, el fortalecimiento de ingresos no tributarios, asociaciones público-privadas (APP), concurrencia y complementariedad con la gestión local, entre otras acciones.

8. Dificultades encontradas y soluciones. A cargo de los líderes según la estructura del PDD.

Se explica con argumentos concretos bien sean de carácter normativo, operativo, político, financiero, técnico, entre otros:

- Qué no se consiguió y por qué.
- Por qué se tomaron ciertas decisiones y se realizaron unas acciones y no otras.
- Por qué se dejó de hacer algo que se prometió.
- Qué se hizo durante el período de ejecución para dar solución y cumplir con los propósitos del Plan. Por ejemplo, adecuación de políticas, estrategias y programas institucionales para lograr los retos de en el marco los compromisos del PDD.

9. Cronograma para la elaboración del informe

Se resalta la importancia de dar cumplimiento a los términos previstos en el cronograma establecido, ya que este informe será publicado 10 días hábiles antes de la iniciación de las audiencias de rendición de cuentas anuales.

10. Equipo de apoyo

Para la Secretaría Distrital de Planeación es de vital importancia brindar el acompañamiento necesario para la elaboración del informe de Balance de Resultados del Plan de Desarrollo Distrital, para lo cual la Administración distrital, contará con el apoyo del equipo de trabajo de la Subsecretaría de Planeación de la Inversión.

Anexo 7

Formato Líneas de Inversión Local

El acto administrativo mediante el cual se establecen y comunican las líneas de inversión local¹ se debe elaborar cada cuatro años previa realización de los encuentros ciudadanos. La Secretaría Distrital de Planeación es la entidad encargada de consolidar el documento que contiene la propuesta de las líneas de inversión, luego de un trabajo conjunto y coordinado con cada uno de los sectores y/o entidades del nivel distrital, así como de un análisis de las necesidades y características propias de cada territorio/localidad; las demandas ciudadanas y el avance de los planes de desarrollo local que en ese momento se encuentran en su último año de ejecución.

El documento **“Lineamientos de política para las líneas de inversión local”** es por tanto un insumo obligatorio para la realización de encuentros ciudadanos locales y para la elaboración de los Planes de Desarrollo Local y, por ende, debe ser coherente con el plan de desarrollo distrital.

Las líneas de inversión, así como cualquier modificación que presenten a lo largo del respectivo gobierno, serán aprobadas por el CONFIS Distrital².

Los aspectos e ítems que como mínimo debe contener el acto administrativo son:

Introducción

En esta sección se debe presentar en líneas generales la estructura del documento haciendo claridad sobre el concepto de líneas de inversión y su propósito en el marco de la formulación y ejecución de los Planes de Desarrollo Local.

Justificación:

Este apartado debe contener los argumentos jurídicos y técnicos que respaldan la necesidad de establecer las líneas de inversión y la razón por la cual la administración distrital orienta las inversiones locales a determinados temas y no a otros.

A partir de la justificación jurídica se pretende mostrar las razones de orden normativo que permiten a los sectores distritales orientar desde el punto de vista técnico los recursos de inversión local de las alcaldías.

Con la justificación técnica se debe estructurar un argumento sólido que señale los beneficios que trae para la administración distrital y para el cumplimiento del plan de desarrollo distrital, el crear un marco de acción específico y concreto que regule los campos de inversión local durante el periodo de gobierno distrital. Este apartado técnico debe incluir un balance de, por lo menos, el resultado de la implementación de las líneas de inversión inmediatamente anteriores.

1 Las Líneas de Inversión Local constituyen una herramienta de carácter vinculante y específica que señala las inversiones que podrán adelantar las Alcaldías Locales con recursos de los Fondos de Desarrollo Local.

2 Consejo Distrital de Política Fiscal.

Objetivo y alcance de las líneas de inversión local

Se debe señalar cual es el propósito que se busca alcanzar o al cual se espera contribuir con el establecimiento de los lineamientos de inversión local.

Líneas de Inversión Local:

Es en este apartado donde se presentan, relacionan y detallan las líneas de inversión local establecidas, así como las reglas, excepciones y porcentajes de distribución de los recursos de inversión local por cada línea y concepto³.

Mínimo deberá señalarse el nombre de la línea, la desagregación de los conceptos de inversión, el sector y/o entidad responsable del lineamiento técnico, el nivel de plan de desarrollo distrital con el que conecta la línea de inversión, y las reglas de distribución porcentual respecto del presupuesto de inversión de la localidad.

En relación a las líneas de inversión a implementar el documento deberá contener por lo menos:

Tabla No. 15 Estructura de las líneas de inversión local

Ítems	Aspecto a tener en cuenta
Pilar /Eje	Primer nivel de plan de desarrollo distrital con el que conecta la línea de inversión.
Sector	Sector y/o entidad responsable del lineamiento técnico.
Línea de inversión	Establece el campo de acción que tendrán las Alcaldías Locales frente a los objetivos sectoriales, señalando sus posibilidades de actuación en el marco el territorio local.
Concepto	Este concepto expresa las tareas o intervenciones que corresponde realizar con recursos del FDL a la Alcaldía Local dentro del respectivo campo de acción (línea de inversión); en términos de bienes y/o servicios que son posibles de garantizar. El alcance presenta tres niveles que expresan la confluencia del nivel local y distrital frente a las líneas de inversión local. Estos son: distrital, local y concurrente y/o complementario.
Porcentaje de inversión	Porcentaje de recursos de inversión que deben destinarse por cada línea de inversión, durante la vigencia del PDL.

Fuente: Dpdfi, 2019

Ejemplo:

Pilar/Eje PDD	Sector	Línea	Concepto	% Inversión 2017-2020
---------------	--------	-------	----------	-----------------------

Deberán señalarse los criterios mediante los cuales los porcentajes de inversión reconocen las problemáticas y particularidades propias de cada localidad y las condiciones bajo las cuales los porcentajes podrán ajustarse durante la ejecución de los proyectos de inversión.

Las líneas de inversión deberán ser desarrolladas en sus aspectos estructurales por cada uno de los sectores y/o entidades del Distrito, de tal modo que las alcaldías locales cuenten con un marco técnico que señale de los criterios de elegibilidad y viabilidad que deberán tenerse en cuenta para la implementación de las respectivas líneas.

³ El concepto de cada línea de inversión específica de manera más detalla las acciones que podrán desarrollar las Alcaldías Locales. Estos conceptos son el insumo principal para la enunciación de los indicadores mediante los cuales se formularán las metas plan de desarrollo local.

Anexo 8

Herramienta para el desarrollo de encuentros ciudadanos

Introducción

La realización de los encuentros ciudadanos tiene como objetivo obtener iniciativas ciudadanas, las cuales se obtengan a partir de un diagnóstico de la ciudadanía en torno a unas problemáticas identificadas por ellos mismos. Es una obligación de la administración pública a través de sus funcionarios tener en cuenta como insumo para la planeación las iniciativas ciudadanas presentadas a través del tiempo del período de gobierno, para esto harán una clasificación técnica de la pertinencia de la iniciativa ciudadana y el estado de las mismas. En este mismo sentido la administración distrital a través de los sectores que la componen y la administración local a través de las oficinas de planeación local deberán contar con bancos de iniciativas ciudadanas que sirvan como instrumento de recopilación e información para la ciudadanía, dentro de estos bancos los funcionarios encargados de su administración deberán mantener actualizado la evaluación de la iniciativa ciudadana, el estado de la misma y si es del caso la vinculación que tenga esta con los proyectos de inversión que se desarrollan por parte de la entidad.

En este sentido, la Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local - Secretaría Distrital de Planeación, presenta el presente documento "*Herramienta para el desarrollo de Encuentros Ciudadanos*", atendiendo al principio de participación ciudadana, así como al Decreto 1421 de 1993, Acuerdo 13 del 2000, Decreto 739 de 1998 y Decreto 449 de 1999 y el Manual de Procedimientos para la Operación y Administración del banco de Programas y Proyectos Local (BPP-L).

Objetivo

Orientar técnicamente el desarrollo de los Encuentros Ciudadanos, de manera articulada con la Secretaría de Gobierno y el Idpac.

Ruta de trabajo encuentros ciudadanos

Para iniciar el proceso se sugiere trabajar por parte del Idpac en un proceso de formación a los Consejos de Planeación Local.

La Secretaría Distrital de Planeación ha identificado 13 actividades que se describen a continuación:

Actividad 1: Convocatoria a Encuentros Ciudadanos

Descripción	Responsable
<p>El PDL deberá establecerse en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de gran impacto en la localidad. • Propuestas estratégicas zonales <p>En este espacio el CPL presentará la metodología y el cronograma para la realización de los encuentros ciudadanos.</p> <p>Se sugiere que en ésta presentación él o la Alcalde(sa) exponga las orientaciones generales de las líneas de inversión local.</p>	CPL

Actividad 2: Realización de Encuentros Ciudadanos

Descripción	Responsable
<p>Los Encuentros Ciudadanos deberán realizarse teniendo como insumo principal el borrador del Plan de Desarrollo, Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital, el Informe de Rendición de Cuentas de las Alcaldías Locales, las Líneas de Inversión Local definidas y los diagnósticos locales.</p> <p>Frente al proceso de deliberación de Encuentros Ciudadanos, además de cumplir con lo establecido en el Acuerdo Distrital 13 de 2000, se recomienda que se permita la participación de las personas de la localidad que no se hubiesen inscrito previamente. No obstante, al momento de realizar las priorizaciones y votaciones, solo lo harán quienes se inscribieron debida y oportunamente.</p> <p>Para los Encuentros Ciudadanos se debe contar con un instructivo de recomendaciones metodológicas basadas en las líneas de inversión y demás insumos, que podrán ser adoptadas por el CPL, si ellos así lo consideran.</p>	CPL

Actividad 3: Inducción a delegados CPL y Comisionados de Encuentros Ciudadanos

Descripción	Responsable
<p>El Idpac, a través de la Escuela de Formación y Participación, realizará la capacitación a los Comisionados y delegados temáticos del CPL, orientándolos acerca de las funciones e información necesaria para la debido formulación de las iniciativas.</p>	Idpac y Sectores de la Administración

Actividad 4: Consolidación de propuestas ciudadanas

Descripción	Responsable
<p>Para la clasificación y organización de las propuestas ciudadanas, resultado de los Encuentros Ciudadanos, la SDP y el Idpac, propondrán instrumentos técnicos que podrán ser adoptados por el CPL para facilitar el nivel de incidencia de la participación en los PDL.</p> <p>Para los casos en que algunas de las propuestas ciudadanas, no estén acordes con las líneas de inversión, éstas deberán ser remitidas a los sectores para ser revisadas en el marco de la territorialización de la inversión que realizan anualmente de acuerdo con el artículo noveno del Decreto Distrital 101 de 2010, modificado por el artículo primero del Decreto Distrital 453 del mismo año.</p>	<p>CPL</p> <p>Apoyo Idpac y Sectores de la Administración</p>

Actividad 5: Inscripciones a Encuentros Ciudadanos

Descripción	Responsable
Se deben establecer unas fechas de inscripción a los Encuentros Ciudadanos, las cuales deberán estar acordes a los tiempos establecidos en la norma. A su vez se debe hacer una amplia difusión por parte de la Alcaldía Local.	Alcaldía Local Apoyo IDPAC

Actividad 6: Entrega de diagnósticos sectoriales y caracterizaciones por localidad

Descripción	Responsable
<p>Los diagnósticos y las caracterizaciones sectoriales locales, proveen información técnica que será utilizada como insumo para la elaboración de los PDL, que permitirán identificar problemáticas y necesidades en el territorio.</p> <p>Para este propósito, de forma previa a la Instalación de los Encuentros Ciudadanos, la Administración Distrital entregará a las Alcaldías Locales y a los CPL, diagnósticos y/o caracterizaciones.</p> <p>Del mismo modo, se entregarán el borrador del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y el Informe de Rendición de Cuentas de las Alcaldías Locales.</p>	SDP como entidad que consolida la información

Actividad 7: Entrega del documento Líneas de Inversión Local

Descripción	Responsable
<p>Las líneas de inversión local tienen como propósito garantizar la unidad y coherencia en la implementación de las políticas públicas en el territorio.</p> <p>Son el marco de referencia con el cual las Administraciones Distrital y Locales establecen una orientación estratégica de las inversiones que se podrán adelantar en el horizonte de los PDL. Por lo tanto, estas líneas describen las finalidades de gasto de inversión autorizadas a las Alcaldías Locales y señalan las inversiones que se podrían adelantar con esos recursos para articular y complementar la acción distrital.</p> <p>El Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal – CONFIS, expedirá el documento de líneas de inversión para el período de vigencia de los PDL.</p>	SDP SDP

Actividad 8: Instalación encuentros ciudadanos

Descripción	Responsable
<p>El/La Alcalde/sa Local llevará a cabo la instalación de los Encuentros Ciudadanos, acto con el cual se dará apertura oficial; también realizará la presentación formal de los miembros del CPL.</p> <p>Igualmente, de conformidad con lo establecido en el artículo 16 del Acuerdo Distrital 13 de 2000, presentará una versión preliminar del</p>	SDP

Actividad 9: Consolidación del proyecto PDL

Descripción	Responsable
El/La Alcaldesa Local consolidará el proyecto de PDI durante los 15 días siguientes a la finalización de los Encuentros Ciudadanos, con base en lo concertado en estos espacios, además de los insumos establecidos en el Acuerdo 13 de 2000. La SDP suministrará a la Alcaldía Local, un esqueleto de proyecto de Acuerdo de PDL con la estructura programática y una batería de indicadores, que facilitará la formulación del documento en coherencia con el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital.	Alcalde/sa Local Apoyo SDP

Actividad 10: Presentación del proyecto PDL al CPL para emisión de concepto

Descripción	Responsable
Una vez consolidado el proyecto de PDL, el Alcalde/sa Local lo someterá a consideración del CPL para que éste rinda su concepto y formule las recomendaciones que considere convenientes.	Alcalde/sa Local CPL

Actividad 11: Atención de observaciones y recomendaciones

Descripción	Responsable
Se fijará un plazo prudente en el cual se realizará atención de observaciones y recomendaciones por parte de la Alcaldía Local.	Alcaldía Local

Actividad 12: Presentación del Proyecto a la Junta Administradora Local

Descripción	Responsable
Se fijará un plazo prudente en el cual se realizará la presentación del proyecto de PDL a la JAL por parte de la Alcaldía Local.	Alcalde/sa Local

Actividad 13: Adopción y Sanción del PDL

Descripción	Responsable
Se realizará acorde a los artículos 21, 22 y 23 del Acuerdo Distrital del 2000.	Alcalde/sa Local

Consideraciones generales

Todas las actividades descritas anteriormente deben cumplir los requisitos y los plazos establecidos en la normatividad vigente.

Se debe definir y dejar muy claramente señalado en la circular un esquema de acompañamiento interinstitucional, el cual puede ser a través de una Mesa Técnica Distrital por parte de la Secretaría Distrital de Gobierno, La Secretaría Distrital de Planeación y el IDPAC.

El/La Alcaldesa Local, en el marco del párrafo del artículo 10 del Acuerdo Distrital 13 de 2000, proporcionará el apoyo logístico demandado por la formulación participativa del PDL, dentro del cual está; espacio físico de trabajo del CPL, computador, teléfono, papelería, fotocopias, refrigerios, útiles, transporte, piezas comunicativas físicas y digitales y acceso a medios de comunicación locales.

Anexo 9

Matriz de consolidación de información de los encuentros ciudadanos.

Matriz 1. Consolidación De Aportes Encuentros Ciudadanos

No.	UPZ donde se realizó el Encuentro Ciudadano	No. de mesa de trabajo	Línea de Inversión Local	Situaciones problemáticas y/o potencialidades identificadas	APORTE CIUDADANO	TERRITORIO PRIORIZADO	Observaciones
					Teniendo en cuenta la línea de inversión y el problema ¿Cuál sería la propuesta?	¿Qué lugar (UPZ, barrio o zona específica) debería intervenirse?	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
61							
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
71							
72							
72							

Anexo 10

Instructivo de formulación de proyectos de inversión local con participación ciudadana

Introducción

Una vez adoptados los Planes de Desarrollo Local se inicia la etapa de ejecución de los mismos a través de la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI. Este proceso requiere como insumo fundamental la existencia de un conjunto de proyectos de inversión formulados con base en el Plan de Desarrollo Local.

De acuerdo con el parágrafo del artículo 24, establecido en el Acuerdo 13 de 2000 *“el trabajo de identificación de los proyectos, así como el de la formulación de los mismos, por parte de cada uno de cada uno de los Encuentros Ciudadanos y de las comisiones de trabajo respectivamente, deberá ser permanente durante todo el período de ejecución del plan de desarrollo , en el sentido de estar definiendo y presentando los proyectos que concreten las propuestas estratégicas locales identificadas en el proceso de ejecución del plan de desarrollo de cada vigencia”*.

En este sentido, la Dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local, de la Secretaría Distrital de Planeación, presenta el presente documento *“Instructivo de formulación de proyectos de inversión local con participación ciudadana”*, atendiendo al principio de participación ciudadana, así como al Decreto 1421 de 1993, Acuerdo 13 del 2000, Decreto 739 de 1998 y Decreto 449 de 1999, y el Manual de Procedimientos para la Operación y Administración del banco de Programas y Proyectos Local (BPP-L).

Objetivo

Orientar técnicamente la elaboración de los proyectos de inversión local con participación ciudadana para su inscripción y/o registro en el BPP-L.

Etapas para la formulación de proyectos de inversión local con participación ciudadana

Para la formulación de proyectos de inversión local con participación ciudadana, la Secretaría Distrital de Planeación ha identificado 4 etapas que se describen a continuación:

ETAPA 1: Definición de la estructura general del proyecto

Propósito:

Construir, en conjunto con los actores pertinentes, la estructura general de los proyectos de inversión local de acuerdo con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Local.

Descripción:

Durante esta etapa se delinearán los elementos que componen la estructura general de un proyecto de inversión local como insumo inicial para la formulación del proyecto de inversión local con participación. Es una etapa de alistamiento en la que se identifica información básica que define la estructura general del proyecto, esta información está relacionada con:

- La identificación de un proyecto por estructura del plan de desarrollo local, de acuerdo con la batería de componentes suministrada por la Secretaría Distrital de Planeación.
- La Identificación del problema o necesidad.
- La vinculación del proyecto a la línea de inversión local y su concepto.
- El diagnóstico por línea base.
- La identificación inicial de los componentes del proyecto de acuerdo con la batería de componentes.
- La asociación del componente con la meta plan de desarrollo.

Para esta etapa es necesario que se cuente con un conjunto de insumos necesarios para el cumplimiento del propósito: el Plan de desarrollo Local adoptado, Las Líneas de Inversión Local, los criterios de elegibilidad y viabilidad, el producto final de los encuentros ciudadanos y la información consignada en el banco de Iniciativas BPP-L.

Actividades y responsabilidades:

- *Delinear la estructura general del Proyecto de Inversión Local.* Debido al carácter técnico de esta etapa, ésta será responsabilidad de la Oficina de Planeación Local de la Alcaldía Local, quien se apoyará de la asesoría de la Unidad de Fortalecimiento Local de la Secretaría Distrital de Planeación.

Tiempos:

Esta etapa se desarrollará como máximo en una (1) semana.

ETAPA 2: Formulación de contenidos estratégicos del proyecto de inversión local

Propósito:

Elaborar en conjunto con los comisionados de trabajo de los Encuentros Ciudadanos y la Oficina de Planeación de la Alcaldía Local, así como otros actores, que de mutuo acuerdo los aquí señalados consideren pertinentes, los contenidos estratégicos de los proyectos de inversión local en consistencia con las metas establecidas en el PDL.

Descripción:

La característica central de este proceso es la participación de los comisionados de trabajo en la definición de los contenidos estratégicos del proyecto de inversión. Estos aspectos son:

- Identificación del problema o necesidad.
- Objetivos del proyecto.
- Descripción de los componentes y definición de actividades.
- Identificación de la población beneficiada.
- Localización.
- Beneficios e impactos esperados del proyecto.

Es una etapa de diálogo y concertación entre los actores involucrados. El punto de partida es el delinear la estructura general del proyecto de inversión local definido en la primera etapa.

Actividades y responsabilidades:

- Convocatoria: Se realizará por la Oficina de Planeación Local, en los tiempos estipulados para ello. Para el caso de los comisionados de trabajo y demás actores invitados, será el Consejo de Planeación Local quien definirá, de acuerdo a sus competencias y reglamento interno, los representantes que participaran en el proceso.
- En virtud de la agilidad del proceso se recomienda un máximo de 5 personas participantes en total para esta etapa. En caso de invitar a los sectores, éstos serán convocados por cada Alcaldía Local a fin de garantizar la articulación del proceso a realizar con las estrategias, planes y programas que desarrollan estos sectores y entidades en cada localidad, y en el marco de las líneas de inversión local.
- Metodología: la metodología será diseñada por la Oficina de Planeación Local. Allí se diseñarán los instrumentos necesarios para recoger los aportes de los comisionados de trabajo y demás actores invitados para su posterior análisis e inclusión al proyecto de inversión local. De acuerdo a la dinámica de cada localidad, el CPL podrá ser convocado por la Oficina de Planeación Local para la construcción de la metodología.
- Identificación y definición de los contenidos estratégicos de los proyectos de inversión local: Estará a cargo de los actores involucrados, quienes, con base en el Plan de Desarrollo Local, el producto final de los Encuentros Ciudadanos, las Líneas de Inversión Local, los Criterios de elegibilidad y viabilidad y el delinear de los proyectos de inversión local, construirán de manera concertada su contenido.

Tiempos:

Esta etapa se iniciará una vez culminada la etapa anterior, y podrá tener como máximo dos (2) semanas.

Producto:

Borrador del proyecto de inversión local.

ETAPA 3: Consolidación técnica de los Proyectos de Inversión Local

Propósito:

Consolidar la información y actividades desarrolladas durante las etapas 1 y 2 y formular el Documento Técnico de Soporte (DTS), en concordancia con los lineamientos establecidos en el Manual del BPP-L.

Descripción:

Es la etapa de mayor rigurosidad técnica. En ella se tomarán como insumo los aportes de los comisionados de trabajo y demás actores invitados, para diligenciar el Documento Técnico de Soporte (DTS). El actor central de este proceso es la Oficina de Planeación Local, dada su competencia misional frente al proceso de inscripción, registro y actualización de los proyectos de inversión local; y dada la responsabilidad que tiene el Alcalde(sa) Local, frente a la destinación de los recursos públicos de inversión social.

Actividades y responsabilidades:

- Consolidación información etapas 1 y 2: Se trata de organizar la información recogida durante las etapas anteriores, con el fin de agilizar el proceso de diligenciamiento del DTS. Será realizada por la Oficina de Planeación Local.
- Diligenciamiento del Documento Técnico de Soporte: Estará a cargo de la Oficina de Planeación Local y la SDP asesorará técnicamente el proceso.

Tiempos:

Esta etapa se iniciará una vez culminada la etapa anterior, y podrá tener como máximo dos (2) semanas.

Producto:

Formulación técnica del documento de Formulación (DTS).

ETAPA 4: Inscripción y/o registro de los proyectos de inversión local en el BPP-L

Propósito:

Realizar la inscripción y/o registro en el sistema de información de la SDP de los proyectos formulados en el Documento Técnico de Soporte. De acuerdo con el Decreto 449 de 1999 y el Manual de Procedimientos para la Operación y Administración del banco de Programas y Proyectos Local (BPP-L), la inscripción oficializa la intención de realizar el proyecto por parte de la Alcaldía Local, mediante el suministro de la información solicitada en la Ficha de Estadística Básica de Inversión Local – EBI-L.

Derivado de esta etapa, una vez inscritos y/o registrados los proyectos de inversión local, se recomienda socializar dichos proyectos de inversión local a la comunidad y coparticipantes del proceso, bajo el medio que considere pertinente la Alcaldía Local.

Actividades y responsabilidades:

Realizar la inscripción y/o registro en el BPP-L del sistema de información de la SDP: Esta etapa estará a cargo de la Oficina de Planeación Local, dada la competencia misional de la Alcaldía Local, expresada en el Decreto 449 de 1999.

Tiempos:

Esta etapa se realizará de manera simultánea al diligenciamiento de los Documentos Técnicos de Soporte - DTS.

Producto:

DTS y ficha EBI-L en estado de inscripción y/o registro en el sistema SEGPLAN.

Consideraciones generales

La duración total del proceso será máxima de cinco (5) semanas.

Para la definición de las metodologías y aclaración de conceptos sobre la formulación de proyectos de inversión local se debe consultar el Manual de Procedimientos para la Operación y Administración del banco de Programas y Proyectos Local (BPP-L) y la Guía para la Formulación, ejecución, Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo Distrital y Local, de la Secretaría Distrital de Planeación.

Referencias Bibliográficas

- Comisión Intersectorial Poblacional del Distrito Capital (2013-2014). *Lineamientos Distritales para la Aplicación del Enfoque Diferencial-Bogotá D. C.* Bogotá: Comisión Intersectorial.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2008). *Sistemas de Gestión por Resultados: la experiencia de Pasto, Medellín y Tocancipá en la implementación del presupuesto por resultados a nivel municipal.* Bogotá: DNP. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Experiencias_en_PPR_2008.pdf
- DNP. (2011a). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales. El plan de desarrollo 2012-2015.* Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, Grupo de Gestión Pública Territorial, Convenio Fondo de Población de las Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Fundación Nueva Cultura.
- DNP. (2011b). *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014.* Bogotá: DNP.
- DNP. (2012). *Instrumentos para la gestión pública territorial por resultados. Marco fiscal de mediano plazo, Plan indicativo, Plan operativo anual de inversiones, Presupuesto, Plan de acción y Programa anual mensualizado de caja.* Bogotá: DNP.
- DNP. (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas.* Bogotá: DNP y Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>
- DNP. (25 de julio de 2014). *Gestión Pública Efectiva.* Bogotá: DNP. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>
- DNP. (2019). *Manual para la Formulación de Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales.* Bogotá: DNP. Recuperado de <http://kiterritorial.co/>
- SDP. (15 de junio de 2016). *Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos (versión 2, acta de mejoramiento 506).* Bogotá: Dirección de Programación y Seguimiento a la Inversión y SDP. Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/02_1410_manual_operacionbdpp_v2-0_1.pdf
- Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto Bogotá. (2017). *Resolución SDH N° 191 del 22 de septiembre de 2017. Manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital.* Bogotá: Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto Bogotá. Recuperado de http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Modulo_1_Entidades.pdf
- Subsecretaría de Planeación Socioeconómica [SDP]. (2017). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital-Bogotá D. C.* Bogotá: SDP. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/planeacion/guia_para_la_formulacion_de_politicas_publicas_del_distrito_capital.pdf

www.sdp.gov.co

-  Secretaría De Planeación
-  planeacionbog
-  SDP Bogotá
-  Secretaría Distrital Planeación

Carrera 30 No. 25-90 pisos: 5,8 y 13 y piso 2 del Super Cade PBX:3358000

Archivo Central de la Secretaría Distrital de Planeación:

Carrera 21 N° 69B - 80 Ext. 9014 y 9018