

# Guía Distrital

Para la Planeación de  
la Gestión Gistrital



Alcaldía de Bogotá

# Alcaldía de Bogotá

Publicación de la  
Dirección Distrital de  
Desarrollo Institucional - DDDI  
Secretaría General,  
Alcaldía Mayor de Bogotá

Secretario General  
Raúl José Buitrago Arias

Subsecretaria Técnica  
Cristina Aristizábal Caballero

Director Técnico - DDDI  
César Ocampo Caro

Subdirector Técnico-DDDI  
Nancy Milena Pineda Jaimes

Equipo de Implementación  
Alexandra Quítian Álvarez  
Johanna Patricia Murillo Castro  
Marysol Vargas Fernández  
Fátima Rodríguez Obando  
Rocío del Pilar Morales Cano  
Luisa María Bernal Lozano  
Jonnathan Andrés Lara Herrera

Documento elaborado por  
Johana Patricia Murillo Castro

Fotografía  
Cristian Joaqui Tapia

Bogotá D.C., Junio 2019



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS .....	6
1. CONCEPTOS BÁSICOS .....	7
2. ANTECEDENTES.....	11
3. MARCO NORMATIVO DE LA PLANEACIÓN EN COLOMBIA .....	12
4. LA PLANEACIÓN INSUMO PARA EL VALOR DE LO PÚBLICO .....	12
5. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN .....	13
5.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN .....	13
5.2 PIRAMIDE DE LA PLANEACIÓN.....	13
5.3 ARTICULACIÓN DE LA PLANEACIÓN.....	15
6. FLUJO DE LA PLANEACIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL .....	16
7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DEL MARCO DEL MIPG .....	18
7.1 COMPONENTES PARA DESARROLLAR LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL .	19
7.1.1 Reflexión Inicial .....	20
7.1.2 Diagnóstico de capacidades y entornos .....	21
7.1.3 Formular los planes.....	22
7.1.4 Formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Riesgo	25
7.1.5 Indicadores - seguimiento y evaluación del desempeño institucional	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

## Índice de Figuras

Figura 1 Marco Normativo.....	12
Figura 2 Pirámide de la Planeación.....	14
Figura 3 Articulación de la planeación.....	15
Figura 4 Esquema de planeación distrital en cascada .....	16
Figura 5 Componentes política planeación institucional .....	19
Figura 6 Modelo básico de planeación estratégica .....	21
Figura 10 Esquema de la metodología para la administración del riesgo .....	26
Figura 7 Esquema de planeación y el seguimiento institucional.....	28
Figura 8 Estructura de la cadena de valor .....	30
Figura 9 Clasificación de indicadores de acuerdo a la cadena de valor .....	30

## Índice de Anexos

Anexo 1 Detalle Marco Normativo .....	33
---------------------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

El presente documento técnico elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, tiene como finalidad orientar a las entidades Distritales en la formulación, ejecución y seguimiento de la planeación institucional para el próximo cuatrienio en aras del fortalecimiento institucional.

En el marco de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994 y el Decreto 1499 de 2017, incorporado en el Decreto 1083 de 2015, todas las entidades deben elaborar, con base en los lineamientos del plan distrital de desarrollo y de las funciones que le señala la ley, un plan indicativo cuatrienal desagregados en planes de acción anuales los cuales serán base para la evaluación de resultados.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión mediante la dimensión de Direccionamiento Estratégico emite los lineamientos para realizar una adecuada planeación estratégica en cada una de las entidades públicas; por lo anterior este documento suministra las pautas necesarias para que las entidades revisen y si es necesario reformulen su contexto estratégico, sus capacidades y las necesidades de sus grupos de valor con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general.

Para llevar a cabo lo expuesto, este documento se ha estructurado en siete capítulos donde se realizará una breve explicación sobre conceptos, marco normativo, generalidades de la planeación; así como el desarrollo del flujo de la planeación en el distrito bajo el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Es importante mencionar que existe gran cantidad de literatura especializada y diferentes métodos para realizar la planeación estratégica e institucional en las organizaciones u entidades; en la mayoría de ellas encontramos elementos comunes y es lo que se va a plasmar de una manera general en este documento y se mencionaran las herramientas que pueden ser de utilidad para el desarrollo de la planeación en las entidades distritales.

## OBJETIVOS

Orientar a las entidades y organismos distritales para que establezcan su propósito fundamental, el cual estará alineado al objeto social y la plataforma estratégica, así como sus capacidades y las necesidades de sus grupos de valor con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general.

Permitir y respaldar a las entidades distritales para que definan la ruta estratégica que guíara su gestión institucional en el próximo cuatrenio fortaleciendo su gestión institucional.

Reforzar y dinamizar los conocimientos de los servidores y contratistas de las entidades distritales en el desarrollo de la política de gestión y desempeño "planeación Institucional" del Modelo Integrado de Planeación Institucional, motivando a las instituciones para que utilicen la gran cantidad de literatura especializada y los diferentes métodos existentes para elaborar una planeación estratégica e institucional acorde con las necesidades actuales.

## 1. CONCEPTOS BÁSICOS

**Actividades:** Conjunto de acciones que contribuyen a la transformación de insumos en productos; y es en este eslabón de la cadena en donde inicia la generación de valor por parte del Estado. Las actividades describen acciones mediante las cuales se agrega valor a los insumos y, al hacerlo, se contribuye a su transformación para lograr un producto.

**Banco de proyectos de inversión:** El artículo 20 del Acuerdo 24 de 1995 definió al Banco Distrital de Programas y Proyectos como «un conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas social, técnica y económicamente y registradas y sistematizadas». En el Banco se deben administrar todas las intervenciones que realiza la Administración para la atención de las necesidades de la ciudadanía. El objetivo del Banco es organizar de forma sistemática las formulaciones de las intervenciones propuestas por cada una de las entidades distritales y servir como soporte para los procesos de planeación, presupuestación y ejecución de la inversión pública. (SDP, 2012)

**Control:** Medida que modifica el riesgo (procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones).

**Gestión del riesgo:** Proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

**Indicadores de Gestión:** La función principal de estos indicadores es medir los insumos y las actividades, dado que es en donde mayor énfasis debe hacer una entidad para mejorar la eficiencia de su proceso productivo. La eficiencia de un proceso productivo mide la máxima cantidad de producto que un nivel dado de insumos puede generar (por ejemplo, el gasto público) o, alternativamente, el nivel mínimo de insumos que se requiere para generar una cantidad dada de producto.

**Indicadores de producto:** Miden los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción.

**Indicadores de resultado o impacto:** Son aquellos que cuantifican los efectos relacionados con la intervención pública; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública. De esta forma, estos indicadores miden los cambios de percepción, conocimiento, condiciones de bienestar, entre otros.

**Insumos:** Son entendidos como los factores productivos (físicos, humanos, jurídicos, y financieros), bienes y/o servicios con los que se cuenta para la generación de valor en el proceso productivo; y así llevar a cabo la intervención pública. Los insumos son los “ingredientes” con los que, a partir de la tecnología, permiten la creación de productos, aun cuando en su adquisición o en sí mismos no generan valor.

**Meta:** Expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción en el proyecto. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible calidad.

**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 inversión. Entonces, 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 programas del PDD solo podrán contener los productos estratégicos que contribuyan al logro directo de sus metas y objetivos<sup>1</sup>.

**Metas de Resultado:** Responden directamente a la cuantificación del objetivo específico o sectorial. En su planteamiento se requiere conocer la situación inicial o actual para poder evaluar el cambio o modificación lograda. Por ejemplo: la meta para el sector educación es reducir, durante los tres próximos años, en el 20% el nivel de deserción escolar registrado actualmente en el área rural del municipio.

**Metas Físicas:** Cumplimiento programado a alcanzar en realización de obras o en el logro de la prestación del servicio. El grado de cumplimiento se mide a través de las unidades de medida.

**Plan de acción del plan de desarrollo:** 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 tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 3 de la misma ley y el Acuerdo 12 de 1994. 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).

---

<sup>1</sup> Guía Planes de Desarrollo Distrital y Local. Secretaría Distrital de Planeación, 2018



**Plan de acción:** es una herramienta de gestión que permite orientar estratégicamente en la administración distrital, sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos e institucionales) hacia el logro de las metas establecidas en el plan de desarrollo y el cumplimiento de sus funciones.<sup>2</sup>

**Plan de desarrollo:** Instrumento rector de la planeación nacional y territorial, que sirve como fundamento normativo de las políticas económicas, sociales, culturales y ambientales necesarias para el desarrollo integral y sustentable del país, que responden a los compromisos adquiridos en los programas de gobierno.<sup>3</sup>

Los principales instrumentos para la ejecución del plan de desarrollo son el plan indicativo, el plan de acción, el plan operativo anual de inversiones y el banco de proyectos.

**Plan estratégico institucional:** Este plan se constituye en la “carta de navegación” para la Entidad para los cuatro años que componen los períodos administrativos de los gobiernos de la ciudad, en virtud que tiene como propósito orientar y direccionar la gestión institucional con base en el Plan de Desarrollo Distrital y las funciones de cada entidad, definiendo los compromisos y productos de orden institucional, con sus respectivas metas, indicadores e impactos.

**Plan operativo anual de inversiones (POAI):** De acuerdo con la Secretaría Distrital de Hacienda (2017, p. 24), 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.

**Plan operativo anual por procesos:** En este plan se ordenan y priorizan los objetivos de los diferentes procesos de una entidad considerando su contribución a la misión institucional, al plan estratégico, las acciones de mejoramiento de su gestión y la ejecución de los proyectos de inversión.

**Plan plurianual de inversiones:** Este instrumento ‘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).

---

<sup>2</sup> *ibid*

<sup>3</sup> <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Cartilla-plan-de-desarrollo.pdf>

**Proyectos de inversión:** Se define como el conjunto de actividades que se desarrollan en un periodo determinado, en el cual se involucran recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) con el propósito de transformar una situación problemática de una población específica. El resultado es una situación en la que esa problemática se elimina o se reduce<sup>4</sup>.

**Riesgo de corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

**Riesgo de gestión:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

---

<sup>4</sup> Ibid

## 2. ANTECEDENTES

La planeación ha sido uno de los instrumentos fundamentales con los que los gerentes públicos, los gobernantes han utilizado para formular, ejecutar y realizar seguimiento a cada una de las actividades, metas y proyectos que permiten cumplir los objetivos y la misión de cada una de las entidades.

La evolución de la planeación del desarrollo del país ha dependido, en gran medida, del comportamiento, estructura y desenvolvimiento de la filosofía que enmarca el desarrollo de los distintos países del orbe y, en especial, de sus principales aliados comerciales y financieros.<sup>5</sup>

La Constitución de 1991, en su Artículo 341, determinó que sería cada Gobierno el responsable de elaborar su correspondiente Plan Nacional de Desarrollo y en su Artículo 342 determinó que mediante Ley Orgánica se reglamentará todo lo relacionado

con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y se dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales.

De acuerdo a la Ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, artículo 3 numeral n) Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformado por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo, bajo los principios autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia.

---

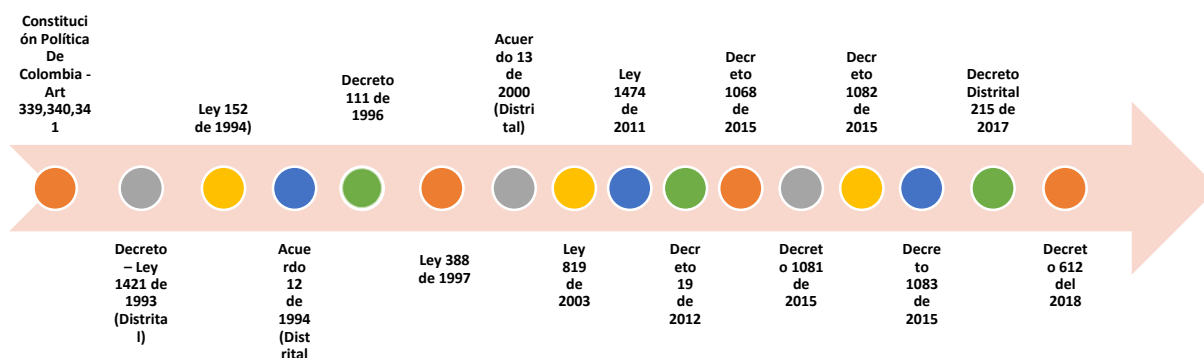
<sup>5</sup> Evolución de la planeación del desarrollo colombiano: una aproximación teórica Humberto Franco González.

Departamento de Economía. Universidad EAFIT. <http://bit.ly/2zp16Oc>

### 3. MARCO NORMATIVO DE LA PLANEACIÓN EN COLOMBIA

Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determino la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes: Ver anexo 1 Detalle marco normativo.

Figura 1 Marco Normativo



### 4. LA PLANEACIÓN INSUMO PARA EL VALOR DE LO PÚBLICO

El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.<sup>6</sup>

El Estado debe buscar la entera satisfacción de sus ciudadanos, siempre a través de políticas de buen gobierno como la

trasparencia, los ejercicios de rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano.

Por tal razón es vital la interacción entre los grupos de valor y las entidades, en virtud que mediante su participación se identifican sus necesidades reales para enfocar la planeación al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El valor público se genera al brindar servicios de calidad y con oportunidad garantizando los derechos de la ciudadanía y promoviendo la confianza en la gestión pública.

<sup>6</sup> <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de->

[generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi](#)



¿Qué haría usted para generar un mayor valor de lo público en su entidad?

## 5. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN

### 5.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN

De acuerdo con Mintzberg la planeación “Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados”.

Consideraciones de la planeación:



- La planeación apoya la estrategia de la entidad.
- La planeación debe articularse con todos los procesos de la entidad.
- Permite considerar las prioridades y las capacidades de la entidad.
- Permite traducir los propósitos en acciones específicas.

### 5.2 PIRAMIDE DE LA PLANEACIÓN

#### 5.2.1 Planificación Estratégica:

Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La planificación estratégica es considerada como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. Lo anterior, no sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (Orozco, 2006).

También se definen como la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que

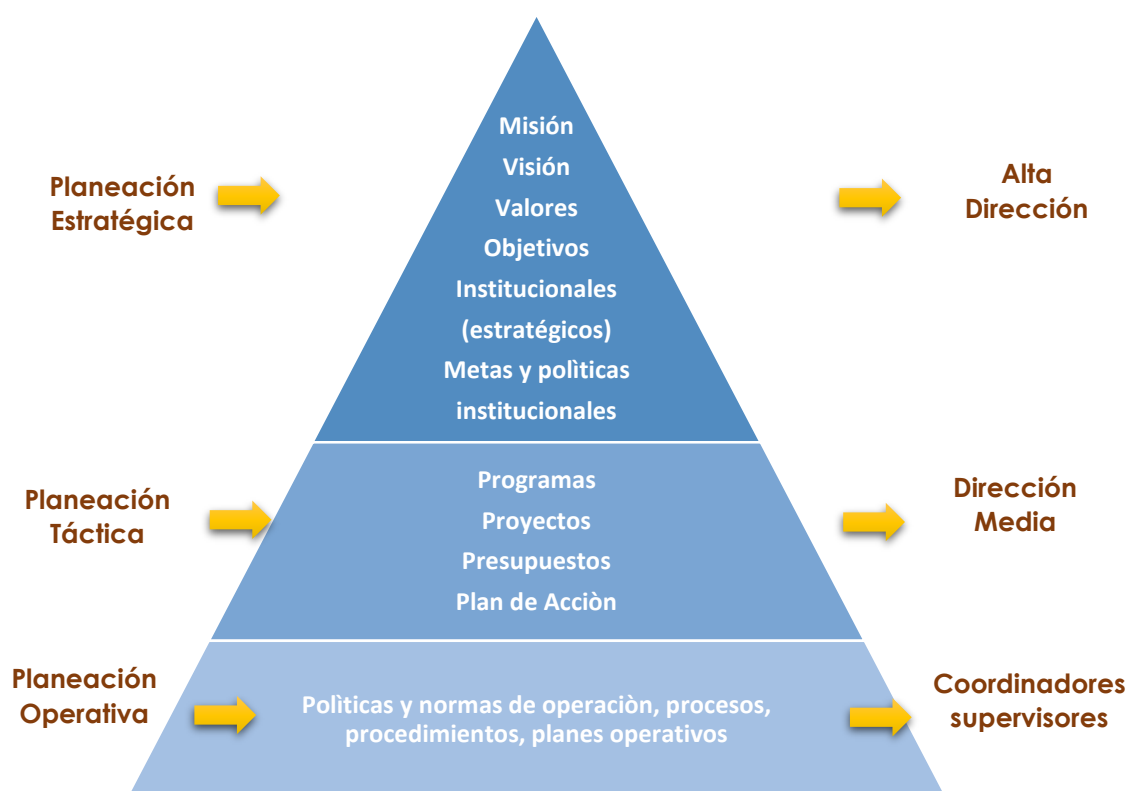
considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar (Cuellar, 1999).

**5.2.2 Planificación Táctica:** Establece el diseño de planes, programas y presupuestos, así como de los sistemas de

información y de toma de decisiones para su seguimiento y control.

**5.2.3 Planificación Operativa:** Consiste en el proceso de ejecución y seguimiento de todos los planes asignado responsabilidades, definición de políticas, normas de operación, procedimientos y métodos de trabajo.

Figura 2 Pirámide de la Planeación

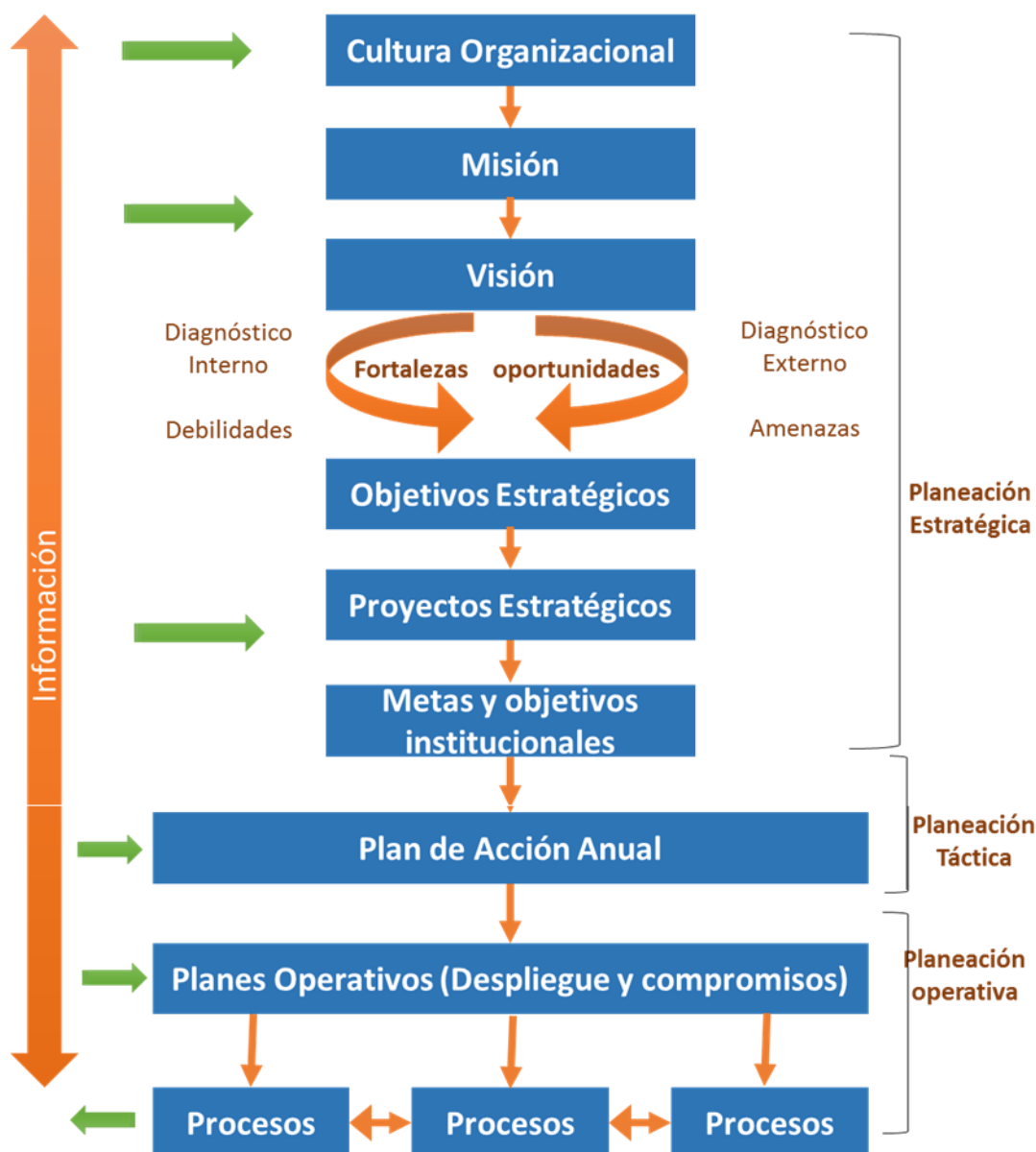


Fuente: Guía para la planeación y en control de la gestión en la Secretaría General

### 5.3 ARTICULACIÓN DE LA PLANEACIÓN

La planeación debe articularse con todos los niveles de la entidad, con el fin de asegurar el logro de la misión y la visión. En la siguiente figura se puede observar el flujo de información que se genera entre la planeación estratégica, táctica y operativa.

Figura 3 Articulación de la planeación



Fuente: Guía para la planeación y en control de la gestión en la Secretaría General

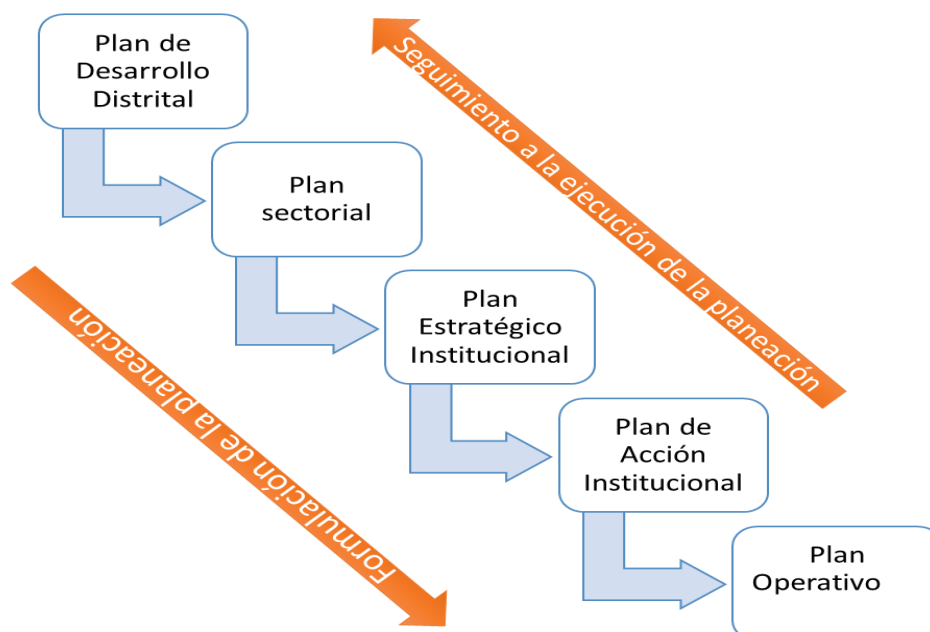
## 6. FLUJO DE LA PLANEACIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL

La formulación de la planeación a nivel distrital es un modelo en cascada, donde cada una de las entidades deben identificar sus objetivos y estrategias que estén relacionadas en el plan de desarrollo distrital – PDD y posteriormente cada área o proceso deberán formular sus propios planes, objetivos, estrategias, metas e indicadores para su posterior seguimiento de abajo hacia arriba. Este esquema o modelo permite identificar los diferentes niveles de intervención en la planeación (Entidad, direcciones, subdirecciones, servidores) a nivel distrital, sectorial

e institucional; caracterizados por una serie de objetivos relacionados entre sí, desde la misión de la organización, pasando por los objetivos estratégicos y operativos en una secuencia articulada denominada en “cascada”<sup>7</sup>. Por relación causa efecto esta secuencia garantiza:

- La coherencia vertical, de manera que los objetivos inferiores permitan el logro de los objetivos del nivel superior.
- La coherencia en sentido horizontal, para que los objetivos de cada nivel sean coherentes, consistentes y complementarios.
- Identificación de estrategias integrales que permitan la articulación, evitando la duplicidad de esfuerzos.

Figura 4 Esquema de planeación distrital en cascada



Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Guía para la planeación y en control de la gestión en la Secretaría General (¿Fuente?)



Es importante recordar que de acuerdo a la Ley 152/94 art.29, los organismos estatales deberán elaborar, con base en los lineamientos del plan nacional de desarrollo y de las funciones que le señala la ley, un plan indicativo cuatrienal desagregados en planes de acción anuales los cuales serán base la evaluación de resultados.

Para el caso del Distrito Capital, se ha expedido la "Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local" en la cual se establece que el plan de desarrollo se constituye en el instrumento de planeación que articula mecanismos, acciones y recursos, en torno a las prioridades que la ciudad ha identificado y se detalla los pasos que deberán ser tenidos en cuenta para la formulación de su parte estratégica y de inversiones.

### Plan de desarrollo distrital

- ✓ Establece prioridades y estrategias para la garantía de derechos de la ciudadanía.
- ✓ Determina y prioriza los recursos para el cumplimiento de las apuestas y desafíos de ciudad.
- ✓ El Alcalde Mayor de Bogotá y Concejo de Bogotá D.C: aprueba el Plan de Desarrollo Distrital.

### Plan estratégico sectorial

- ✓ Establece lineamientos para la formulación o desarrollo de políticas públicas a cargo de los sectores de la administración distrital en el mediano y largo plazo.

### Plan estratégico institucional

- ✓ 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 responsabilidad de las entidades para un periodo de mediano plazo definiendo roles y responsabilidades para el cumplimiento de sus objetivos.

En los siguientes capítulos se detallará el proceso para realizar la formulación de la planeación estratégica bajo el marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

### Plan de acción institucional

Con respecto a los planes de acción anuales y de acuerdo a la Ley 152 de 1994, Ley 1474 de 2011, Manual operativo del sistema de gestión – MIPG y con el fin de simplificar y racionalizar la generación y presentación de informes estos planes deberán contener los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos
- ✓ Estrategias

- ✓ Proyectos
- ✓ Metas
- ✓ Acciones
- ✓ Productos
- ✓ Responsables
- ✓ Cronogramas
- ✓ Plan de adquisiciones
- ✓ Distribución presupuestal de los proyectos de inversión
- ✓ Indicadores
- ✓ Mapas de riesgos

La formulación de los planes de acción son un componente de la política de planeación institucional de la dimensión de direccionamiento estratégico, en el próximo capítulo se hará referencias a la articulación de los planes, entre otros aspectos.

### Plan operativo

El Plan Operativo Anual por Procesos es un instrumento de planeación en el que cada dependencia o proceso, definen un conjunto lógico y coherente de compromisos concretos que deben ejecutarse cada año, en relación con los recursos humanos, técnicos, presupuestales, entre otros, que son necesarios para alcanzar los resultados esperados del plan estratégico institucional.

## 7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DEL MARCO DEL MIPG

La dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación presenta un conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten que las entidades tengan

claridad sobre su horizonte a corto y mediano plazo, de manera que puedan orientar su estrategia, la gestión de sus procesos y el uso de los recursos, hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y de los demás grupos de valor y, de esa forma, fortalecer la confianza y la legitimidad ante la sociedad.

Para el desarrollo de la dimensión en aspectos como información preliminar fundamental del contexto de la entidad que favorece la precisión y pertinencia de los Planes, Programas, Proyectos y Procesos resultantes del ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se deben tener en consideración los siguientes componentes:

- ✓ Misión de la entidad
- ✓ Grupos de valor caracterizados
- ✓ Necesidades de la población objetivo
- ✓ Planes de desarrollo
- ✓ Presupuesto general
- ✓ Marco normativo



Fuente:

<https://conceptodefinicion.de/planeacion/>

Los lineamientos e intenciones que hoy se enmarcan en la dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación le permiten al MIPG cumplir con el objetivo: "Agilizar,

simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos” (Marco de Referencia MIPG V2, pág.22) y se agrupan en las siguientes políticas de gestión y desempeño:

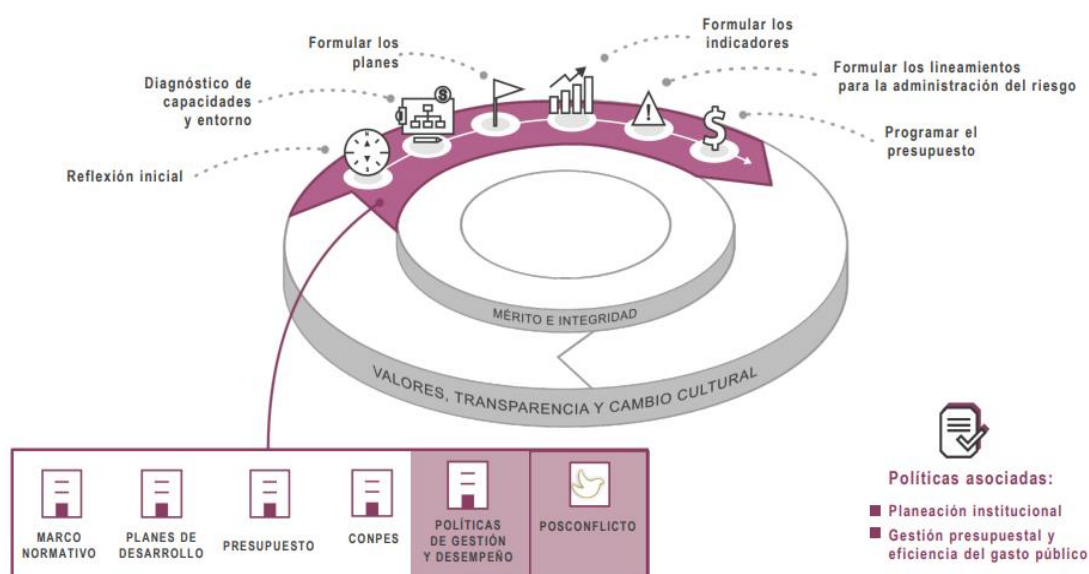
- ✓ Política Planeación Institucional.
- ✓ Política de Integridad - Motor de MIPG.
- ✓ Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.
- ✓ Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Una de las políticas de la dimensión de Direccionamiento Estratégico es la política de planeación institucional, la cual permite orientar a las entidades y organizaciones para que establezcan mecanismos que permitan organizar, articular y alinear en forma coherente las acciones y los recursos, en búsqueda del cumplimiento de su propósito fundamental, el logro de los objetivos y metas establecidas dentro de un período de tiempo determinado para la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor y la garantía de derechos que corresponde como entidad pública.

## 7.1 COMPONENTES PARA DESARROLLAR LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Figura 5 Componentes política

Fuente: Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2018



planeación institucional

### 7.1.1 Reflexión Inicial

La formulación del Plan Estratégico Institucional se realiza a partir de un análisis colectivo de los objetivos y metas que busca la Entidad, haciendo énfasis que para ello es fundamental el análisis de su situación actual (contexto estratégico que determina debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas), teniendo en cuenta las políticas distritales y sectoriales, sus funciones, su talento humano, los recursos disponibles, su cultura y clima organizacional, entre otros factores, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo que se propone.

Para este ejercicio, y teniendo en cuenta que existen diferentes metodologías con diferentes enfoques, las entidades tienen total autonomía para la formulación e implementación de la misma, pero deberán asegurar la existencia de unos mínimos, que son los siguientes:

- ✓ Revisar y ajustar los elementos estratégicos: Misión, visión y objetivos estratégicos determinando cual es el valor público que debe generar.

Para conocer aspectos prácticos para la formulación de los elementos estratégicos puede consultar:  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

- ✓ Definir estrategias, metas,

David, F (2017). Strategic Management. Consultado en:  
[https://dimas0709.files.wordpress.com/2018/02/141316\\_strategic-mgt-david-2017.pdf](https://dimas0709.files.wordpress.com/2018/02/141316_strategic-mgt-david-2017.pdf)

indicadores, productos y responsables a cada uno de los objetivos estratégicos.



**¿La plataforma estratégica es coherente y está alineada con propósito de su entidad?**

- ✓ Descripción de los bienes o servicios que ofrece la entidad.
- ✓ Realizar la caracterización de los grupos de valor.

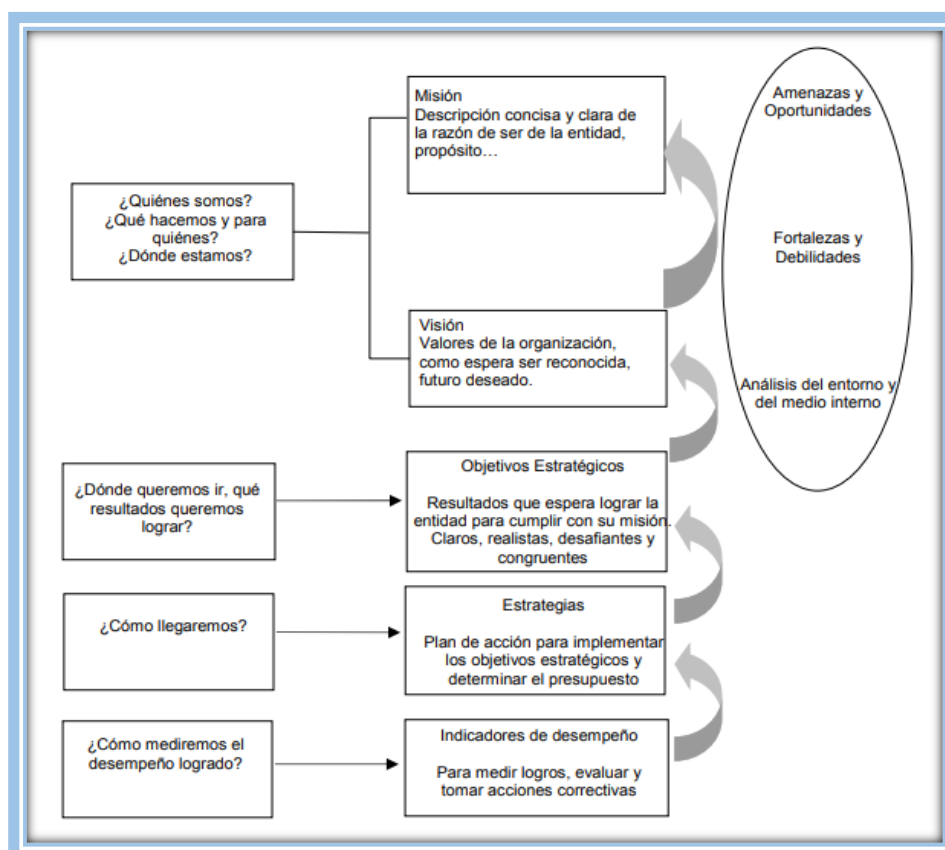
Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados\\_web.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf)

- ✓ Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad. Priorizados por el ciudadano.

Consultar el documento "Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la Gestión Pública" en el siguiente link  
[http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34271987](http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34271987)

A continuación se presenta un modelo básico de planificación estratégica con las preguntas que se deben responder y las cuales orientan el ejercicio.<sup>8</sup>

Figura 6 Modelo básico de planeación estratégica



Fuente: CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

### 7.1.2 Diagnóstico de capacidades y entornos

Como se ha mencionado existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis de capacidad institucional, como son la Matriz DOFA o FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM), no obstante, la entidad es autónoma de aplicar los

instrumentos que más se adecuen a su capacidad y orientación organizacional.

Para conocer instrumentos para la definición de estrategias diferentes al DOFA o FODA puede consultar:  
[http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi\\_51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi_51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf)

Entre los principales aspectos a analizar se deben tener en cuenta los siguientes:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

<sup>9</sup> DAFP - Manual operativo del Sistema de Gestión.

- ✓ Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
- ✓ Identificar el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- ✓ Identificar cómo el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad, la gestión interna de los procesos y la información, la prestación de trámites y servicios a los ciudadanos y en general, la implementación de todas las políticas de gestión y desempeño. Es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, cómo se desarrollará todo el componente tecnológico de la entidad, a partir de los lineamientos y estándares que establece la Política de Gobierno Digital.
- ✓ Revisar aspectos externos a la entidad, como su entorno político, ambiental, cultural, económico y fiscal, la percepción, propuestas y

recomendaciones que tienen sus grupos de valor y ciudadanía en general, frente a bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.

- ✓ Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas, así como retos, tendencias y oportunidades de mejora e innovación en la gestión.
- ✓ Identificar espacios de articulación y cooperación con otras entidades del sector, órganos de control, u organismos.



**Realice análisis de forma periódica, evalúe el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la plataforma estratégica e identifique posibles desviaciones.**

Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; pero las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede actuar o tomar medidas modificando los aspectos internos.

### 7.1.3 Formular los planes

Es importante recordar que, para la formulación de la planeación estratégica e institucional, se deben

cumplir con los lineamientos de planeación estratégica e institucional en cascada, de tal forma que las metas institucionales aporten al cumplimiento de las metas sectoriales y su sumatoria permita el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo distrital.

Con respecto a los planes de acción anuales y de acuerdo a la Ley 152 de 1994, Ley 1474 de 2011, Manual operativo del sistema de gestión – MIPG y con el fin de simplificar y racionalizar la generación y presentación de informes estos planes deberán contener los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos
- ✓ Estrategias
- ✓ Proyectos
- ✓ Metas
- ✓ Acciones
- ✓ Productos
- ✓ Responsables
- ✓ Cronogramas
- ✓ Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación
- ✓ Distribución presupuestal de los proyectos de inversión
- ✓ Indicadores
- ✓ Mapas de riesgos

De acuerdo a la expedición del Decreto 612 de 2018 *“Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”*, es de vital importancia que las entidades distritales integren y articulen los siguientes planes y que

sus acciones fortalezcan cada una de las dimensiones y políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales de cada entidad.

Planes relacionados con Talento Humano:

1. Plan Estratégico de Talento Humano.
2. Plan de Vacantes.
3. Plan de Previsión de Recursos Humanos.
4. Plan de Capacitación.
5. Plan de incentivos institucionales.
6. Plan de seguridad y salud en el trabajo.

Planes relacionados con TIC:

7. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETI.
8. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información.
9. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.
10. Plan de preservación digital.
11. Plan de Mantenimiento de Servicios Tecnológicos

Otros planes

12. Plan Institucional de Archivos de la Entidad –PINAR.
13. Plan de conservación documental.
14. Plan Anual de Adquisiciones.
15. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
16. Plan de Austeridad y Gestión Ambiental

## 17. Plan de Participación Ciudadana en la Gestión

De acuerdo con las directrices emitidas mediante el Decreto 612 de 2018, los planes integrados deben ser publicados en la página web de cada entidad a más tardar el 31 de enero del año vigente, como lo menciona la Ley 1474 de 2011 en el artículo 74 y en el cual “se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión”. Es importante recordar que este plan de acción deberá estar acompañado del informe de gestión del año inmediatamente anterior. La integración y articulación de los planes no agrupa instrumentos ni metodologías, solo unifica la fecha de presentación y contiene las líneas estratégicas de los planes previamente citados; por lo tanto cada línea o acción del plan de acción institucional puede ser desagregada por cada líder o responsable de proceso en planes de acción detallados o planes operativos de acción, como ejemplo: Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC, plan de adecuación y sostenibilidad del SIG – MIPG, Plan de capacitación, entre otros. El Departamento Nacional de Planeación para el desarrollo de esta política cuenta con los siguientes documentos:

- ✓ Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-0-Digital.pdf>
- ✓ Guía básica planes de desarrollo territorial con enfoque basado en derechos humanos de la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos Presidencia de la República <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587899/cartilla-enfoque-ddhh-2016.pdf/2ec54dc2-d64e-f997-17db-fc8e71f50866>.
- ✓ Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital de La Secretaría Distrital de Planeación <http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital>

### Planes operativos anuales

El Plan Operativo Anual por Procesos es un instrumento de planeación en el que cada dependencia o proceso, definen un conjunto lógico y coherente de compromisos concretos que deben ejecutarse cada año, en relación con los recursos humanos, técnicos, presupuestales, entre otros, que se necesitan para alcanzar los resultados esperados



del plan estratégico institucional. A través del POA se hace el seguimiento de las metas, indicadores, y actividades a realizar en los diferentes procesos de la Entidad, incluye las acciones que tienen a cargo las dependencias en cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, así como las metas proyecto de inversión, las metas de gestión u otras sin importar la fuente de financiación.

En este sentido, la construcción del POA de la Entidad, se debe caracterizar por tener un proceso participativo en su elaboración, ya

que todos los servidores y servidoras deberán verse reflejados en él. El Plan Operativo Anual por Proceso debe articularse de manera directa con el Plan Estratégico Institucional, en virtud que se constituye en la herramienta que permite precisar cómo cada área responsable de proceso contribuirá a su implementación. Por ello en su formulación de se debe precisar la siguiente información: objetivo estratégico al cual se asocia la dependencia o proceso, meta para la vigencia, indicador de la meta, actividades a ejecutar durante la vigencia, productos y responsables.

#### 7.1.4 Formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Riesgo

Posterior al análisis de contexto general de la entidad, la formulación de planes de acción con actividades que permitan realizar el seguimiento tangible, se deben formular los lineamientos para la gestión del riesgo que defina el tratamiento, controles para su mitigación y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos estratégicos y de procesos.

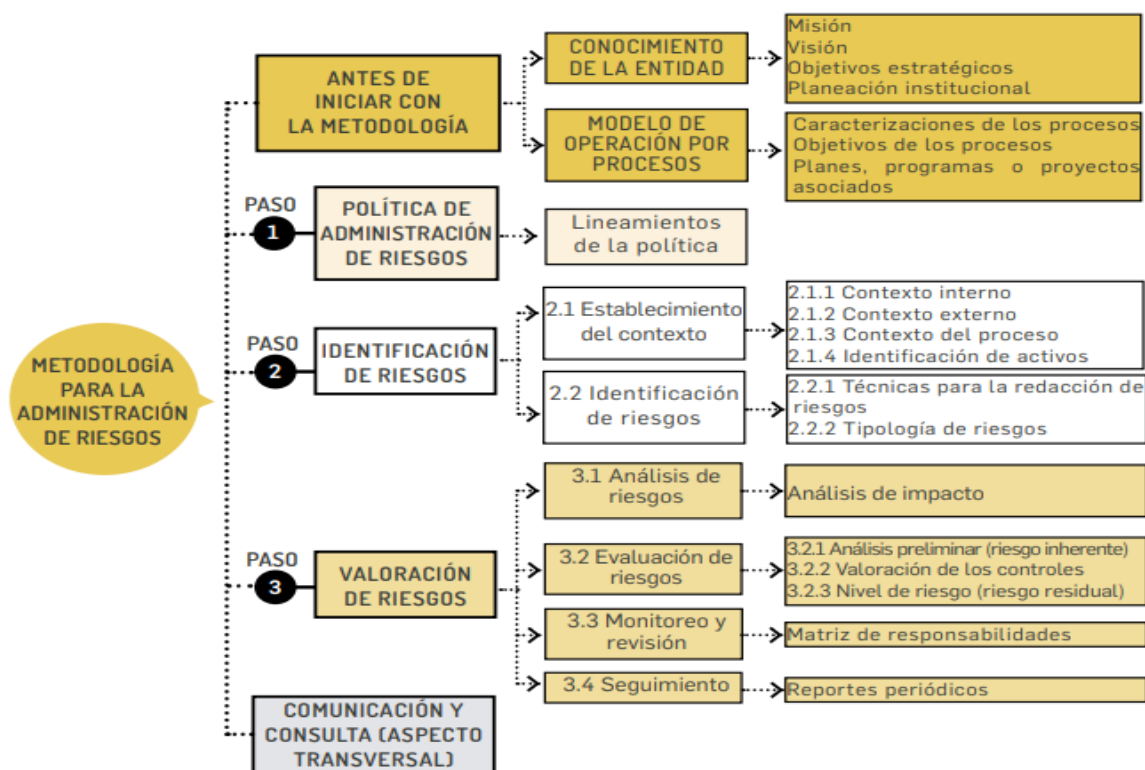
Con el fin de unificar aspectos comunes de diferentes metodologías de administración del riesgo, el Departamento Administrativo de la Función Pública publicó el siguiente documento para ser aplicado por todas las entidades nacionales y territoriales.

#### Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%ABlicas+-+Riesgos+de+gesti%C3%B3n%2C+corrupci%C3%B3n+y+seguridad+digital+-+Versi%C3%B3n+4+-+Octubre+de+2018.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1542226781163&download=true>

La aplicación de este documento permite desarrollar la metodología presentada en la siguiente figura para formular, identificar y valorar los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital. Figura 10 Esquema metodología para la administración del riesgo.

Figura 7 Esquema de la metodología para la administración del riesgo



Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Departamento Administrativo de la función pública. 2018

Es importante resaltar que las entidades distritales deben fortalecer la formulación de los controles para la mitigación de los riesgos. Los controles no son actividades; los controles permiten verificar, validar, conciliar, comparar.

Para la correcta administración de los riesgos el control debe estar bien diseñado y ejecutarse por parte de los responsables tal como se diseñó.

Dentro del rol de la Oficina de Control Interno en materia de Gestión de Riesgos, ésta participa como responsable de evaluar la eficacia y eficiencia de los controles, a su vez, debe informar

*oportunamente al Comité Institucional del Coordinación de Control Interno, los posibles cambios e impactos en la evaluación del riesgo, detectados en las auditorias para contribuir a la mejora del desempeño institucional.*

*Corresponde a la Oficina de Control Interno, en su rol de enfoque hacia la prevención, asesorar de manera técnica, proporcionando metodologías, conocimientos específicos y mejores prácticas para la gestión*

de riesgos, sin generar opiniones vinculantes o participar.<sup>10</sup>



**La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.**

(Peter Drucker)

### 7.1.5 Indicadores - seguimiento y evaluación del desempeño institucional

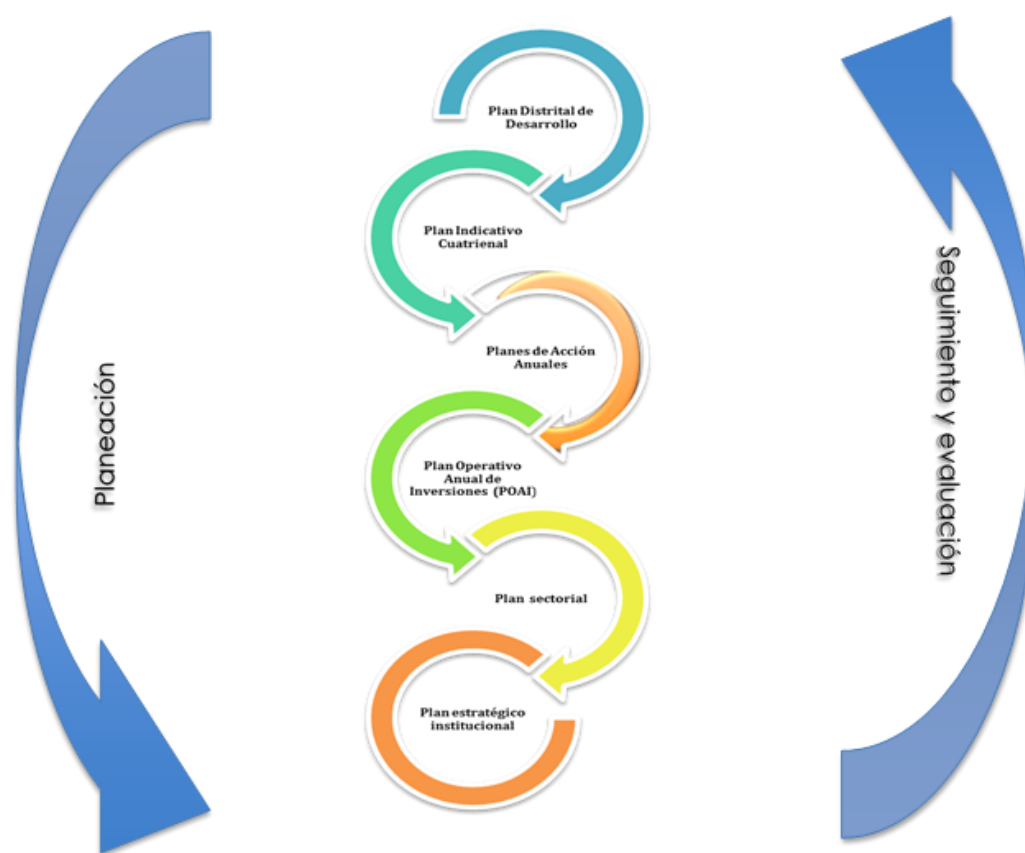
El seguimiento y la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de cada una de las entidades distritales. Los indicadores se diseñan en la política de planeación institucional y deben enfocarse en los productos, resultados e impactos derivados de la gestión.

La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: La primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia.

Es importante recordar que la planeación se realiza en cascada (es decir de arriba hacia abajo) y el seguimiento y Evaluación de abajo hacia arriba.

<sup>10</sup> Tomo II - Guía De Ajuste Del Sistema Integrado De Gestión Distrital

Figura 8 Esquema de planeación y el seguimiento institucional



Fuente: Elaboración propia

Son las “entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado. Todos los organismos estatales deben establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación sean éstos de orden distrital, sectorial o institucional.

La Secretaría Distrital de Planeación, a través de la Subsecretaría de Planeación de la Inversión, establecerá los lineamientos para el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Distrital, así como de los lineamientos para el registro en el sistema de seguimiento al PDD.

De otra parte, corresponde a la oficina asesora de planeación de cada entidad, coordinar el proceso de seguimiento de la gestión institucional. Así mismo, todos los servidores públicos deberán velar

por el cumplimiento de las metas, la entrega de productos y resultados desde la dependencia/yo proceso a los cuales se encuentran vinculados, quienes deben establecer oportunamente las acciones de corrección o prevención de riesgos, si aplica, y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información de que dispone la organización y otras autoridades para tal fin.



### ¿La Entidad está logrando los resultados propuestos?

un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables.<sup>11</sup> Estos facilitan los procesos de diagnóstico y seguimiento de las políticas públicas, ya que permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, así, generar alertas tempranas para el logro de los objetivos planteados.

Los indicadores presentan las siguientes características:

### Indicadores

La Entidad con el fin de realizar el monitoreo y seguimiento al cumplimiento de la plataforma estratégica e institucional, realiza la formulación de indicadores, su aplicación y la toma de acciones correctivas que se requieran para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Simplificar	Medir	Comunicar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera la realidad con las dimensiones económicas, sociales, culturales, políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compara situación actual en el tiempo o respecto a patrones establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite información para la toma de decisiones</li> </ul>

<sup>11</sup> <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sin>

[ergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](#)



## ¿Su Entidad ha identificado la cadena de valor?

La cadena de valor permite asociar la formulación de indicadores con el proceso de generación del valor público.

Figura 9 Estructura de la cadena de valor



Fuente: (DNP, 2017)

Los indicadores se pueden clasificar de acuerdo al desarrollo de la cadena de valor, como se muestra en el siguiente gráfico elaborado por el DNP (2018).

Figura 10 Clasificación de indicadores de acuerdo a la cadena de valor



Los indicadores de desempeño más utilizados son de a) eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados); b) eficacia (grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados); c) efectividad (medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos; d) aquellos relacionados con la calidad en la prestación de los servicios.

Los indicadores para medir resultados más comunes son: a) de producto (muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por la organización); b) de resultado (evidencian los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios) y c) de impacto (evidencian el cambio en las condiciones objetivas que se intervinieron, esto es, si en realidad se dio solución a los problemas o satisfacción a las necesidades, gracias a la gestión de la organización) (CEPAL, 2011).

La medición de los indicadores debe ser pertinente, oportuna precisa y económica.

Pasos básicos para la construcción de indicadores<sup>12</sup>:

- ✓ Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición (objetivos, planes, programas y proyectos).

- ✓ Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.
- ✓ Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.
- ✓ Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.
- ✓ Recopilar los datos.
- ✓ Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.
- ✓ Señalar la fuente de los datos.
- ✓ Establecer supuestos.
- ✓ Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
- ✓ Comunicar e Informar el desempeño logrado.

Los indicadores apoyan y sustentan la toma de decisiones principalmente áreas de planeación y presupuesto, miden la acción institucional con precisión y son herramientas para retroalimentar, monitorear y controlar.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios<sup>13</sup>:

- ✓ Apoyar la planificación
- ✓ Detectar problemas de gestión
- ✓ Realizar ajustes de procesos y readecuar acciones
- ✓ Adecuar la asignación de recursos públicos
- ✓ Mejorar niveles de transparencia
- ✓ Dar reconocimiento al buen desempeño.

De acuerdo con la Ley 152 de 1994 se debe contar con sistemas de seguimiento que garantice la

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> DAFP – Infografía construcción y análisis de indicadores de gestión

objetividad, transparencia y toma de decisiones frente al cumplimiento de los planes de desarrollo.

Con el fin de complementar las herramientas conceptuales y prácticas para la definición y uso de los indicadores en la gestión pública, se sugiere consultar el siguiente documento del Departamento Nacional de Planeación.

**Guía para la construcción y análisis de indicadores.**

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)



## Anexo 1 Detalle Marco Normativo

### **NORMATIVIDAD ASOCIADA**

#### **NORMAS NACIONALES**

##### **Constitución Política De Colombia -Art 339**

*“Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el Gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución, dentro de un marco que garantice la sostenibilidad fiscal”.*

##### **Ley 152 de 1994**

Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

##### **Ley 388 de 1997**

Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.

##### **Ley 819 de 2003**

Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

##### **Ley 1474 de 2011**

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

##### **Acuerdo 24 de 1995**

##### **Decreto 111 de 1996**

Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.

##### **Decreto 19 de 2012**

Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

##### **Decreto 1068 de 2015**

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público

#### **Decreto 1081 de 2015**

Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República.

#### **Decreto 1082 de 2015**

Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional”.

#### **Decreto 1083 de 2015**

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

#### **Decreto 1499 de 2017**

Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015

#### **Decreto 612 del 2018**

Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

### **NORMAS DISTRITALES**

#### **Decreto – Ley 1421 de 1993**

Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.

#### **Acuerdo 12 de 1994**

Mediante este Acuerdo se adopta el Estatuto de Planeación del Distrito Capital y se reglamenta la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del PDD, el cual tendrá un alcance mínimo de cuatro años que corresponden al ejercicio de gobierno del Alcalde Mayor.

#### **Acuerdo 13 de 2000**

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.

#### **Decreto Distrital 215 de 2017**

Por el cual se definen criterios para la generación, presentación y seguimiento de reportes del Plan Anual de Auditoría, y se dictan otras disposiciones.

**Decreto 591 de 2018**

Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional y se dictan otras disposiciones

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales. DNP. 2016

Consejería Presidencial para los Derechos Humanos Presidencia de la República - Guía básica planes de desarrollo territorial con enfoque basado en derechos humanos. DNP. 2016  
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587899/cartilla-enfoque-ddhh-2016.pdf/2ec54dc2-d64e-f997-17db-fc8e71f50866>.

Secretaria Distrital de Planeación - Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital 2018  
<http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital>

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Departamento Administrativo de la función pública. 2018

Manual para la administración, y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos. Secretaría Distrital de Planeación. 2012

Orozco, M. (2006). Planeación Estratégica. Guadalajara: Universidad de Guadalajara

Cuellar, J. C. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Abya Yala, Ecuador

CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

Guía para la planeación y en control de la gestión. Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogotá. 2011

Manual operativo del Sistema de Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública

Infografía Construcción y análisis de indicadores de gestión. Departamento Administrativo de la Función.

Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor. DNP. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas 2019

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Cartilla-plan-de-desarrollo.pdf>

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Actualizada+Circular+001+CGDI+%281%29.pdf/ddff5eef-5b4b-4cf6-5d8d-ff1601d7e4ba?t=1548273970640>

Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. 1993