



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTA D.C.

Secretaría  
HACIENDA

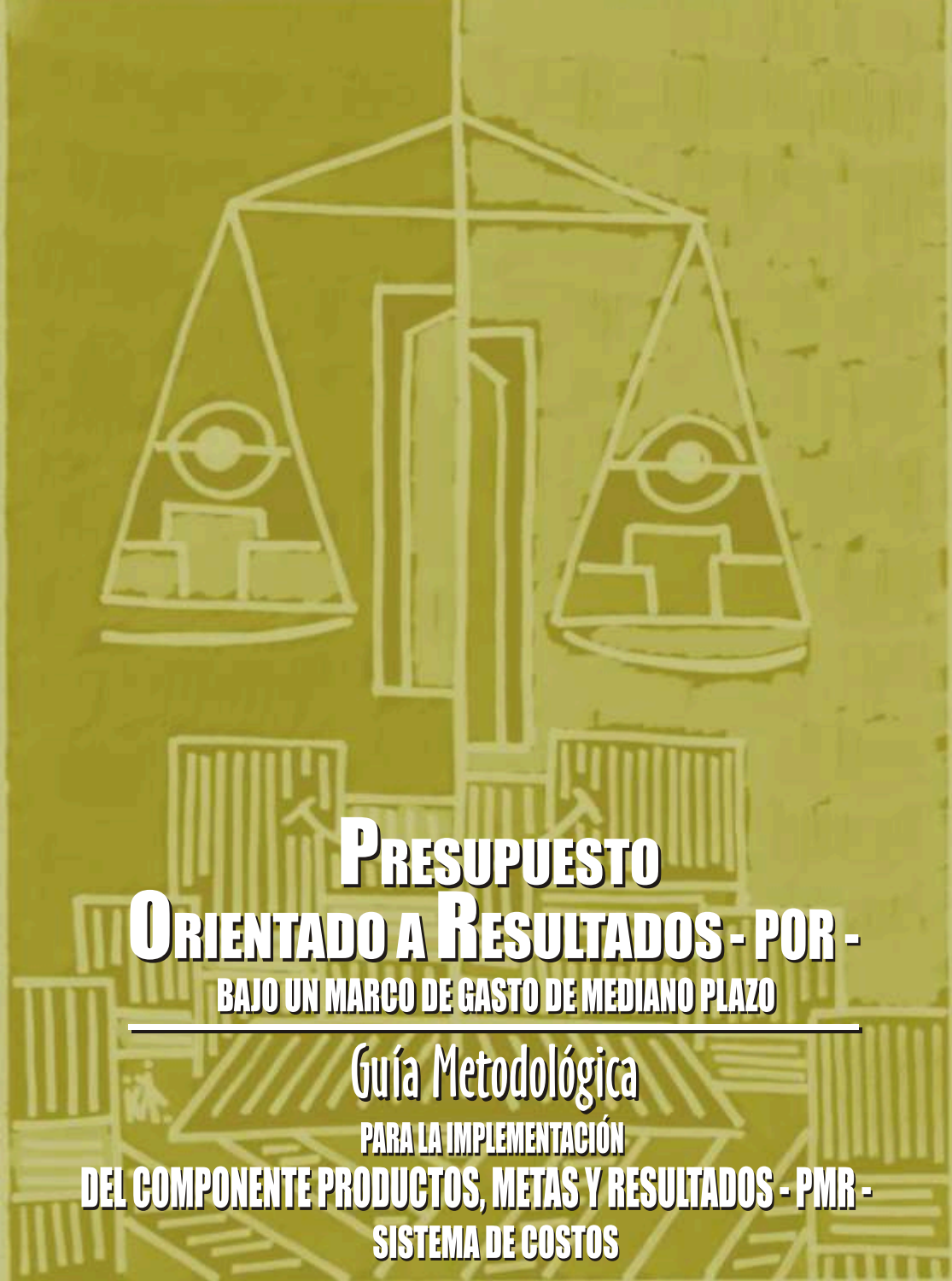
# PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS - POR - BAJO UN MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO

## Guía Metodológica DEL COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR - SISTEMA DE COSTOS



Secretaría de Hacienda Distrital  
**Dirección Distrital de Presupuesto**

**Bogotá** *sin indiferencia*



**PRESUPUESTO**  
**ORIENTADO A RESULTADOS - POR -**  
**BAJO UN MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO**

**Guía Metodológica**  
**PARA LA IMPLEMENTACIÓN**  
**DEL COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -**  
**SISTEMA DE COSTOS**



**ALCALDIA MAYOR**  
**DE BOGOTÁ D.C.**

Secretaría  
**HACIENDA**

**Dirección Distrital de Presupuesto**

*Bogotá sin indiferencia*

Todos los derechos reservados  
©2005 Secretaría de Hacienda Distrital  
Dirección Distrital de Presupuesto  
Bogotá D.C.

Este documento fue elaborado por funcionarios de la Dirección Distrital de Presupuesto, y la Dirección Distrital de Contabilidad, en coordinación con el equipo de consultores del Proyecto POR y Costos:

Andrés Guillermo Blanco Blanco  
Joshua Shuajo Mitrotti Ventura  
Carlos Mauricio Ramirez Guarín

**Coordinación general: Martha Hernández Arango**

**Impresión: Factoría Gráfica**

Cra. 26 N° 3A - 11 / PBX. 360 00 77

Asesoría editorial, diseño y diagramación:

Luis Carlos Pulgarín Ceballos

Fotografías:

Hernando Rojas / SHD

Ilustraciones:

Jenaro Mejía Kintana

Digitalización:

Camilo Andrés Marín Bohórquez

Portada:

Concepto: Luis Carlos Pulgarín C.

Fotografías: Hernando Rojas / SHD

Realización: Camilo Andrés Marín B.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

**LUIS EDUARDO GARZÓN**

Alcalde Mayor

**PEDRO A. RODRÍGUEZ TOBO**

Secretario de Hacienda

**HÉCTOR ZAMBRANO RODRÍGUEZ**

Subsecretario de Hacienda

**MARTHA HERNÁNDEZ ARANGO**

Directora Distrital de Presupuesto

**JORGE CASTAÑEDA MONROY**

Director Distrital de Contabilidad

**ISAURO CABRERA VEGA**

Subdirector de Finanzas Distritales

**JUAN CARLOS PEÑA MEDINA**

Subdirector de Competitividad y Gobierno

**GUSTAVO ADOLFO ZAPA DE LA OSSA**

Subdirector de Desarrollo Social

**IVÁN JAVIER GOMEZ MANCERA**

Subdirector de Consolidación, Gestión e Investigación

**ANDRÉS GUILLERMO BLANCO BLANCO**

**JOSHUA SHUAJO MITROTTI VENTURA**

Consultores Proyecto POR

**CARLOS MAURICIO RAMÍREZ GUARÍN**

Consultor Proyecto de Costos

## DIRECCIÓN DISTRITAL DE PRESUPUESTO

### Asesores

Claudia Rodríguez Póveda  
Jeannette Remolina Barrera  
Piedad Muñoz Rojas

### Asistentes

Dora Alicia Sarmiento M.  
Carmen Beatriz Delgadillo Buitrago  
Nubia Jeaneth Mahecha Hernández

### Profesionales

Derly González Ariza  
Jeanet Constanza Sáenz González  
Jorge Eduardo Villamil Russi  
José Mario Suárez Puyo  
Juan Camilo García Sánchez  
Juvenal Elías Peña Torres  
Leandro Gómez Zambrano  
Luis Alberto Duque Riascos  
Luz Marina Pérez Suárez  
María Cristina Báez Báez  
Mariela Pineda Bernal  
Martha Cecilia Villamil Galindo  
Martha Inés Borda Linares  
Martha Sofía Hernández Buitrago  
Mercedes Melo García  
Miguel Ángel Sarria Lozano  
Miguel Ricardo Franco Moreno  
Miryam Constanza Triana Echeverry  
Pedro Antonio Osorio Muñoz  
Pedro Nel Ramírez Beltrán  
Yolanda Bejarano Torrado  
Carmen Yadira Barrera Morales

### Técnicos y Auxiliares Administrativos

Adriana Marcela Rosso Álvarez  
Gerardo Gutiérrez Sarmiento  
Jimmy Alberto Martínez Merchán  
María Esperanza Noel Torres  
Uldy Cecibel Villamor

### Secretarias

Luz Janeth Quiroga  
Deidad Divina Aldana Acosta  
Gloria Jeaneth Giral Giraldo  
Astrid Dalila Camargo Vargas

# CONTENIDOS

Presentación	6
Introducción	8
Contexto	10
Presupuesto Orientado a Resultados ¿Qué es?	12
Componentes del Sistema	13
Conceptos	15
Planeación Estratégica	15
Indicadores	15
Estructura Metodológica del componente Productos, Metas y Resultados - PMR -	18
Insumos para la elaboración del PMR	18
A. Desarrollo de la planeación estratégica	19
Ejemplos de Misión	20
Ejemplos de Visión	21
Ejemplos de Estrategias y Prioridades	22
B. Identificación de Objetivos	24
Ejemplos de Objetivos, Indicadores y Metas	26
C. Identificación de Productos	28
Ejemplos de Productos, Indicadores y Metas	29
D. Asignación de Recursos entre los productos	32
Asignación de Recursos entre los diferentes Centros de Costos de la Entidad	33
Asignación de Costos de los Centros de Costos de Apoyo a los de Apoyo Estratégico y Misionales	36
Asignación de Costos para los Centros de Costos de Apoyo Estratégico a Misionales	37
Asignación de Costos de los Centros de Costos Misionales hacia los productos definidos en el PMR	38
Asignación de los costos de los proyectos de Inversión hacia los productos definidos en el PMR	40
Actualización del POR y su componente PMR	42
Armonización	42
Programación	43
Registro de Resultados	44
Consulta	44
Fuentes bibliográficas	44

# PRESENTACIÓN

La Secretaría de Hacienda Distrital (SHD) está liderando un proceso de cambio en el sistema presupuestal. Este nuevo diseño institucional pretende generar nuevas reglas de juego presupuestales que se orienten a consolidar una gestión pública eficiente, transparente y responsable frente a la ciudad.

Dentro de este marco, los estamos invitando a consultar y a apropiarse los contenidos de la Guía Metodológica del Presupuesto Orientado a Resultados en sus componentes Productos, Metas y Resultados - PMR -, y Sistema de Costos. El Presupuesto Orientado a Resultados es una herramienta de presupuestación basada en resultados que estimula la democratización de la información y el control social, incentivando un mayor compromiso de los funcionarios públicos frente a las necesidades de la ciudad. Con este novedoso instrumento se busca que las acciones de la Administración Distrital se orienten al logro de beneficios y transformaciones reales para la ciudad que permitan un mejoramiento efectivo de la calidad de vida de todos los bogotanos.

Al ofrecer información para apoyar la toma de decisiones de asignación de recursos en el corto, mediano y largo plazo, el POR fortalece la transparencia y la rendición de cuentas con el fin de generar conciencia de ciudad y una mayor apropiación de lo público por parte de los ciudadanos. Con su implementación el Distrito pretende generar nuevos espacios de cooperación y participación ciudadana, facilitando una mayor valoración de lo público.


La SHD está comprometida con Bogotá en la consolidación de unos mecanismos sólidos que garanticen una verdadera responsabilidad, transparencia e integralidad en el manejo presupuestal de la ciudad. El reto a futuro es consolidar integralmente el sistema presupuestal en todo el ámbito Distrital y avanzar decididamente en la implementación de unos ejercicios de rendición de cuentas, en donde los funcionarios públicos respondan ante la sociedad por los actos efectuados en ejercicio de sus responsabilidades.

Nuevamente, los invitamos a conocer y a manejar este instrumento de política para potencializar la participación ciudadana en el direccionamiento de los destinos de nuestra ciudad. El Presupuesto Orientado a Resultados busca generar un cambio profundo en nuestra cultura política y nuestra aproximación a lo público. En este sentido, podemos afirmar que el Presupuesto Orientado a Resultados reconoce el derecho del ciudadano a reclamar bienes y servicios, así como la solución de sus principales necesidades por parte del Estado.

Martha Hernández Arango  
Directora Distrital de Presupuesto



# INTRODUCCIÓN




Los ciudadanos tenemos el derecho a entender la política como el arte de la administración de los recursos públicos por parte de nuestros gobernantes y servidores, en ese sentido: si nosotros somos los que aportamos los recursos, a partir del pago de impuestos y contribuciones, lo justo es que tengamos acceso a mejor información sobre cómo y en qué se invierten los fondos públicos; que los diferentes balances de gasto e inversión sean concretos y nos permitan opinar y recomendar, así como también reconocer las decisiones acertadas

. ¿no les parece?

¡Nos parece!

Para dar respuesta a las inquietudes y preocupaciones de los ciudadanos sobre el manejo de los presupuestos de la ciudad el gobierno distrital viene implementando unas políticas que buscan fortalecer la gestión financiera del Distrito e implementar herramientas que faciliten a las distintas entidades crear una cultura de racionalización y optimización del gasto y de gestión orientada a resultados mediante la consolidación de un Presupuesto Orientado a Resultados -POR.



Qué bueno escuchar eso.  
Y, por qué no hablamos un poco más del Presupuesto Orientado a Resultados...

La presente cartilla se ha originado en la necesidad e interés permanente que tiene la administración en orientar su acción hacia el ciudadano y a los funcionarios públicos para optimizar el manejo de los recursos y, al mismo tiempo, dar elementos de información concretos para el seguimiento y evaluación de logros en una nueva forma estratégica y moderna de administrar los recursos públicos.



## ANTECEDENTES.

A partir de los años 80s, debido a problemas como la desaceleración económica mundial y el aumento de la pobreza, los gobiernos emprendieron reformas que apuntaron a disminuir la regulación del Estado y recuperar la gobernabilidad mediante cambios en la administración pública que permitieran una gestión eficiente. Una de las principales características de este nuevo enfoque de la administración pública fue la orientación a la satisfacción del ciudadano.

En este contexto, el Distrito Capital inició el diseño e implementación del Presupuesto Orientado a Resultados con el objetivo de contribuir a la creación de un entorno institucional adecuado para la promoción de una gestión pública orientada a resultados. A partir del año 2001, el POR, en cuanto a Productos, Metas y Resultados (PMR), empezó a hacer parte del procedimiento presupuestal regular de programación del Presupuesto Anual para las 36 entidades del nivel central y de los establecimientos públicos del Distrito Capital. En el momento, el POR y su componente Productos, Metas y Resultados - PMR -, ofrece información sistematizada de resultados para las vigencias 2000 al 2004 y programación para el 2005.

En el 2004 se adelantó el ejercicio de armonización del POR con el nuevo Plan de Desarrollo y la revisión de los conceptos y metodología de la herramienta. Adicionalmente se inició la implementación del componente Productos, Metas y Resultados - PMR - en las 20 Localidades de la ciudad, en las Empresas Industriales y Comerciales y los Hospitales.

Una de las características principales de la Nueva Gestión Pública es el novedoso espacio que se le confiere al Control Social dentro de la estructura del sistema. Para que exista un

ejercicio efectivo del Control Social, las Administraciones no sólo deben dar a la sociedad una explicación sobre el desempeño y los resultados de la gestión, sino que deben asegurarse que dicha información sea apropiada y utilizable por toda la ciudadanía. Se debe utilizar un lenguaje sencillo que permita la interrelación activa de los ciudadanos y el Estado.

La nueva gestión pública se propone reconstruir el Estado con base en:

- La profesionalización del capital humano
- La descentralización en la prestación de servicios
- La participación de la comunidad en los asuntos públicos
- La orientación a resultados de la gestión pública
- La implementación de nuevas formas de control que aumenten la transparencia y la responsabilidad

Todo esto en un marco de acción decididamente democrático, orientado al ciudadano y en concordancia con los cuatro principios fundamentales de la transparencia:

- Clara definición de responsabilidades
- Acceso transparente a toda la información por parte de la ciudadanía
- Rendición de cuentas con responsabilidad
- Garantías de integridad (Calidad de la información)

# Presupuesto Orientado a Resultados

## ¿Que es?

### PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS - POR.

**E**l POR es una herramienta gerencial que asigna la totalidad de los recursos (Inversión y Funcionamiento) de acuerdo a las políticas públicas previamente establecidas por la Administración y orienta el proceso de asignación a resultados. Establece un lenguaje presupuestal orientado al ciudadano que permite identificar los productos que entrega la Administración con los dineros que recibe y los beneficios (Efectos y/o Impactos) sociales a los cuales apunta.

El Presupuesto Orientado a Resultados permite integrar la planeación, la Presupuestación, la ejecución y la evaluación en términos de resultados. Como herramienta de planeación permite articular la misión, visión, objetivos y estrategias de cada una de las entidades y orienta la gestión de éstas a compromisos de corto, mediano y largo plazo. Como herramienta de Presupuestación ofrece mayor información para la toma de decisiones de asignación de recursos y permite establecer un vínculo con las prioridades de la Administración. Como herramienta de Ejecución permite integrar la totalidad de los recursos del Distrito y orienta los procesos de las entidades hacia los productos. Como herramienta de Evaluación ofrece información de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la Administración y retroalimenta el ciclo de la gerencia de recursos a partir de los resultados alcanzados.

El Presupuesto Orientado a Resultados nace de la necesidad de establecer un lenguaje presupuestal orientado al ciudadano que permita la rendición de cuentas de la Administración con el objetivo de aumentar el interés de la ciudadanía por los asuntos públicos. Adicionalmente, responde a la necesidad de establecer herramientas de seguimiento y evaluación a las entidades ejecutoras con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por la Administración y el uso eficiente de los recursos asignados.

A. Como Herramienta de Control Social: Establece un lenguaje presupuestal orientado al ciudadano (permite identificar los productos que se entregan y los beneficios que se logran).

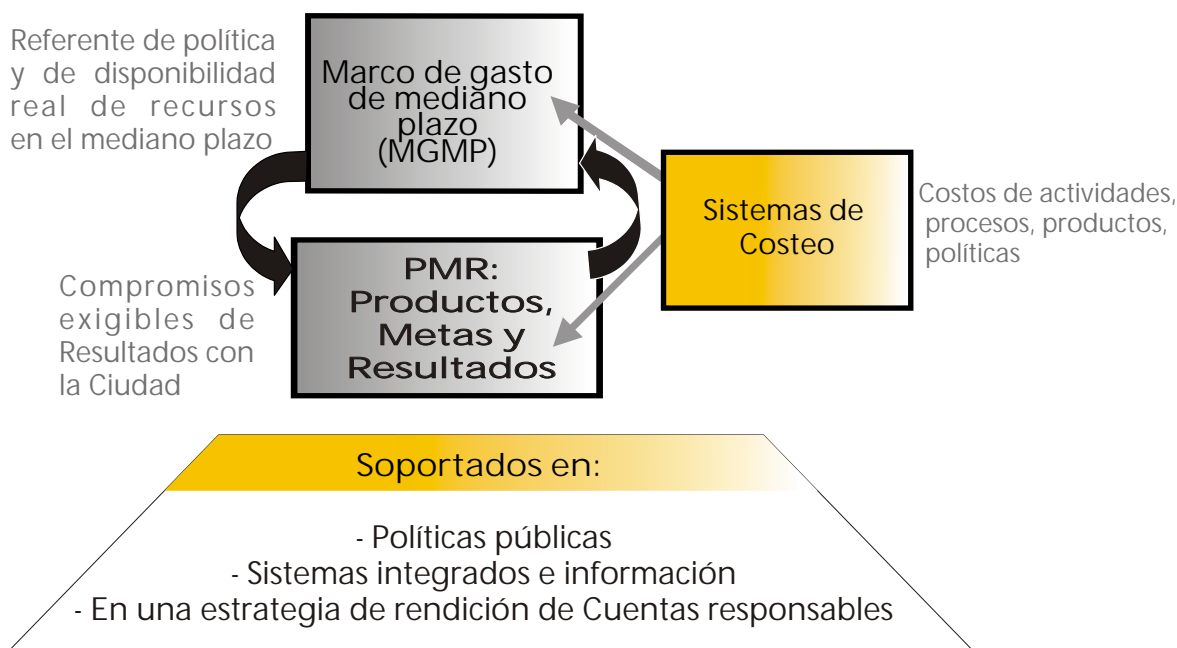
B. Como Procedimiento de Asignación: Facilita la asignación de recursos (inversión y funcionamiento) a bienes y/o servicios que ofrece la Administración de acuerdo a

políticas previamente establecidas y a la consulta (evaluación) de los resultados logrados.

C. Como Herramienta Gerencial: Integra el proceso presupuestal al proceso de planeación. Ofrece mayor autonomía y responsabilidad al gerente público.

El Presupuesto Orientado a Resultados es un novedoso mecanismo que ayuda a la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, al permitir el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas (Accountability). De esta manera, el POR ayuda a la consolidación de una nueva conciencia de ciudad.

### COMPONENTES DEL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS - POR -



El Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) es una herramienta de tipo estratégico y presupuestal para determinar, bajo un horizonte de 10 años, el monto de los recursos totales disponibles y su asignación estratégica entre sectores de acuerdo a las prioridades de la administración. El MGMP es, principalmente, un mecanismo para apoyar el proceso de toma de decisiones sobre asignación de recursos escasos al interior de cada sector.

El costeo es una herramienta gerencial que facilita la identificación de actividades estratégicas, misionales y de apoyo, así como la duplicidad e ineficiencia de algunas actividades. También posibilita la medición del costo real de las actividades, bienes y/o servicios generados por los diferentes centros de responsabilidad y las entidades públicas distritales, como mecanismo gerencial para una adecuada toma de decisiones

El MGMP, el Costeo y el PMR, son la trilogía estratégica de un nuevo modelo de Gestión Pública basado en resultados, denominado Presupuesto Orientado a Resultados -POR.

El POR hace parte de una estrategia dirigida a hacer más transparentes y sostenibles las finanzas públicas y la gestión de la administración y, por medio de ello, generar mayor confianza en los ciudadanos y los contribuyentes.

El interés de las últimas administraciones por modernizar el sistema de manejo presupuestal busca entregar al ciudadano una estructura de información concreta, definida y definible, con indicadores y logros cuantificables o medibles, en un lenguaje claro y sencillo, que le permita verificar los beneficios e impactos sociales buscados con la inversión de los dineros recibidos por la Administración. De esta manera, se espera promover el debate y la participación de la ciudadanía en la definición, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto.

# Conceptos

En otras palabras: La Planeación Estratégica es un procedimiento gerencial y administrativo que nos permite construir una estructura o sistema organizacional para saber, a ciencia cierta, para dónde, cómo y con qué vamos. Se dice que la planeación estratégica tiene tanto de arte, como de ciencia.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un ejercicio de formulación y definición de objetivos y prioridades que parte de un diagnóstico de una situación inicial y direcciona los procedimientos para llegar a una situación deseable. Versa sobre lo posible (competencias y recursos), y está orientada a resultados. Es siempre dinámica e integral.

### PREGUNTAS CLAVES DE UN PLAN ESTRATÉGICO:

- ¿Dónde estamos ahora? (Misión)
- ¿Dónde queremos estar? (Visión)
- ¿Cómo llegar allá? (Estrategias y prioridades para hacer realidad su visión)

Para el Presupuesto Orientado a Resultados y su componente Productos Metas y Resultados - PMR - la identificación de la Misión, la Visión, las Estrategias y las Prioridades se constituyen en el insumo básico para definir los Bienes y Servicios (Productos) que entrega la Administración y los Efectos e Impactos sociales (Objetivos) a los cuales apunta.

Adicionalmente, una correcta definición de los Productos y Objetivos permite evaluar o medir los resultados alcanzados por la Gestión Pública a través de indicadores (Sistema de monitoreo).

La planeación estratégica se convierte en un insumo fundamental para la construcción de los Productos, Metas y Resultados - PMR -

El éxito o el fracaso depende del conocimiento cabal que tengamos de nuestras instituciones, nuestros objetivos, tareas de mediano y largo plazo y los sueños o visiones que a futuro tengamos.



## LOS INDICADORES EN EL POR Y SU COMPONENTE PRODUCTOS , METAS Y RESULTADOS - PMR -

Los indicadores son una herramienta que permite monitorear el comportamiento de una variable en el tiempo. También se pueden considerar como instrumentos que permiten establecer el progreso o avance hacia un propósito definido.

En el POR y su componente Productos, Metas y Resultados - PMR - los indicadores deben establecer y/o medir los resultados de:

1. Objetivos - Indicadores de Objetivo
2. Productos - Indicadores de Producto

### Características de los indicadores

Los indicadores deben:

- Ser relevantes. El reto es que monitoreen el comportamiento de una variable en el tiempo.
- Ser apropiados: Deben responder a lo que se espera medir y a la evaluación que se espera realizar.
- Permitir una interpretación clara: Piense en los posibles resultados y pregúntese: ¿Qué estoy midiendo?, ¿Entre menos es mejor?, ¿Entre más es mejor?, ¿Por qué?
- Estar integrados a la organización: El equipo de la entidad debe comprender cómo su trabajo contribuye a lo que se está midiendo.
- Ser sencillos en la medición: El costo de recolectar la información debe estar justificado por los beneficios que brinda.

En el proceso de modernización de la gerencia pública se hace más evidente la necesidad de estar midiendo (cuantitativa y cualitativamente) nuestras iniciativas de desarrollo y combinar estos cambios con un proceso responsable de rendición de cuentas en el cual las instituciones justifiquen su accionar ante los ciudadanos y ciudadanas, mostrando resultados.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS INDICADORES

Para ejercer un debido control sobre el avance de los procesos emprendidos en cada una de las tareas y actividades que nos establece la Misión, se hace necesario establecer una Hoja de Vida para los indicadores. La hoja de vida recoge toda la información necesaria para construir un indicador y administrarlo.

Hoja de vida para la Administración de los Indicadores

El establecimiento de la hoja de vida para los indicadores construidos debe incluir los siguientes elementos:

- Descripción de la forma de cálculo
- Línea de Base (valor conocido del indicador en un período dado que permita su comparación)
- Metas (valor deseado del indicador en la vigencia)
- Periodicidad de cálculo de las variables
- Responsable directo del cálculo de las variables
- Responsable de reportar la información
- Tabla con los resultados que se van logrando
- Interpretación del indicador y de los posibles resultados.

# Estructura Metodológica del componente Productos, Metas y Resultados - PMR -

## ESTRUCTURA DEL PMR

**E**n el marco lógico de acción del componente Productos, Metas y Resultados - PMR -, la estructura está compuesta por cuatro elementos fundamentales:

### 1. Planeación estratégica:

- La Misión.
- La Visión.
- Las Estrategias para el logro de la Visión.
- La Priorización de Estrategias.

### 2. Objetivos (Efectos e Impactos), sus indicadores y metas.

### 3. Productos (Bienes y Servicios), sus indicadores y metas.

### 4. Asignación del Presupuesto de Inversión y Funcionamiento a la totalidad de los Productos.

## INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DEL COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -

En las siguientes páginas presentaremos, en mayor detalle, el modelo propuesto para elaborar el PMR. Para este propósito es fundamental el reconocimiento de tres insumos básicos:

- A. Análisis de las competencias y funciones institucionales: Referente normativo de la entidad.
- B. Diagnóstico de la problemática: Referente situacional.
- C. Análisis de las políticas definidas en el Plan de Desarrollo: Referente de Política Distrital.

Recordemos:  
la estructura metodológica se refiere al cómo se establecen los recursos e insumos que representan su logro.

## A. La Planeación Estratégica

Con los referentes planteados en los insumos para la elaboración del PMR se debe identificar: La Misión, la Visión, las Estrategias y su Priorización. De esta manera se logrará definir adecuadamente tanto Objetivos como Productos, con sus respectivos Indicadores.

La Misión, es una descripción de la razón de ser de la Entidad, el rol funcional primordial que desempeña y, los elementos que la distinguen de otras Entidades. La Misión se identifica a partir del análisis de las competencias legales y las funciones de la entidad y la redactamos como un enunciado breve y claro que describe los elementos que le confieren identidad a la Entidad y que justifican su existencia.

La Visión, descripción sobre lo que la Entidad quiere llegar a ser, hace una proyección del sueño institucional, una proyección fotográfica del futuro de la Entidad. La Visión, a su vez, se identifica a partir del análisis de la Misión y de un diagnóstico de la problemática social que se quiere afectar. Y se redacta como un estado deseado de la Entidad en un término de diez años.

Las Estrategias y priorización, son las acciones, definidas por la entidad, que indican los escenarios posibles para lograr el cumplimiento de la visión desde un análisis sobre la misión.

Se redactan como enunciados breves que responden a la pregunta: ¿Qué debo hacer para alcanzar mi Visión atendiendo a mi Misión?. Y se priorizan, una vez seleccionadas, de acuerdo a:

- Su articulación frente al Plan de Desarrollo.
- Su capacidad de aportar valor a la Administración Distrital como un todo.

Veamos un ejemplo específico, a partir de los datos logrados en el proceso de construcción de la Planeación Estratégica en la Secretaría de Educación Distrital:

**la misión es el ahora, el punto de partida y las tareas emprendidas por la institución para lograr sus metas y objetivos, para lograr sus sueños y visión. ¡La misión es la razón de ser de la empresa o institución!**

## MISIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN:

“La Secretaría de Educación Distrital lidera al sector educativo como motor de desarrollo de la ciudad en un mundo globalizado, apoyando a las instituciones educativas estatales y privadas para que con sus comunidades educativas organizadas, formen ciudadanos responsables, capaces de vivir armónicamente en sociedad para mejorar su calidad de vida<sup>1</sup>”.

Al observar la misión de la Secretaría de Educación encontramos que se han establecido, en forma general, los propósitos institucionales al más alto nivel. Se está expresando la identidad institucional y sus valores: la razón de ser de la entidad.

De igual manera, observemos dos ejemplos más:

### 1. MISIÓN DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU

“Ejecutar proyectos de infraestructura física y acciones de mantenimiento y mejoramiento para que los habitantes de Bogotá se movilicen de manera adecuada, disfruten del espacio público, mejoren su calidad de vida y se alcance el desarrollo sostenible.

Se tendrá como base el respeto al ciudadano y se implementarán mecanismos de participación orientados a generar un sentido de pertenencia”.

### 2. MISIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL

“Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas distritales y la eficiente asignación de los recursos, mediante el diseño e implementación de políticas hacendarias, con un talento humano altamente competente y comprometido socialmente, con una adecuada infraestructura organizacional para la construcción de una ciudad moderna, incluyente, humana y productiva”.

<sup>1</sup> Fuente: Proyecto de presupuesto Orientado a Resultados, Metas 2005; Bogotá Moderna y Humana, Un Compromiso Social contra la pobreza y la exclusión. Anexo 5, SHD; Dirección Distrital de Presupuesto, Alcaldía Mayor de Bogotá.

## LA VISIÓN

Volvamos con la estructura de planeación estratégica de la Secretaría de Educación Distrital para ejemplificar un modelo de visión institucional.

Su Visión plantea que: “La Secretaría de Educación Distrital es una organización con personas motivadas y comprometidas con la Misión de la entidad y una estructura eficiente, que trabaja con instituciones educativas en el mejoramiento de los estándares de calidad de la educación, garantizando el acceso equitativo de toda la niñez y juventud bogotana”.

Al construir la visión institucional tengamos en cuenta dos factores importantes:

1. Visión de la realidad institucional: Es la percepción que tienen las actuales directivas y su equipo de trabajo en conjunto sobre la institución respecto de los valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional en su momento actual.

2. Visión de impacto buscado: Es la proyección estratégica de la Misión “lo que queremos ser”, la imagen de futuro.

Observemos otros ejemplos

### Ejemplo de visión institucional No. 2:

El IDU plantea que: “Seremos una entidad modelo, autosuficiente, innovadora, creativa y con tecnología de punta, reconocida por sus altos estándares de desempeño, que genere confianza a la ciudadanía dentro de parámetros de excelencia y transparencia.

- Todas nuestras actividades llevarán un sello de calidad y compromiso con las generaciones presentes y futuras.
- Brindaremos un óptimo servicio a nuestros clientes con respeto y entusiasmo.
- Integraremos en nuestros procesos a la comunidad, a las entidades públicas y privadas y adaptaremos, a conveniencia, las experiencias exitosas del mundo”.

La visión es el sueño de la institución, hace referencias al estado futuro deseado.

### Ejemplo de visión institucional No. 3:

“La Secretaría de Hacienda Distrital será reconocida nacional e internacionalmente por el manejo sostenible transparente de las finanzas públicas distritales. Es una entidad cercana al ciudadano que genera conciencia sobre la equidad social y es modelo de gestión pública moderna, incluyente, humana y productiva”.

## ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES

Dentro de la planeación estratégica, las estrategias y prioridades se convierten en el plan acción de las instituciones y les permite realizar su Misión, y por ende, allanar el camino para acercarse a su Visión

### EJEMPLO N° 1: ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN EN EL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS:

#### ESTRATEGIAS

“Para alcanzar los objetivos organizacionales, la Secretaría de Educación ha orientado su gestión hacia las siguientes Estrategias en educación básica y media: Cobertura referida al acceso y permanencia de los niños en el sistema educativo, mejoramiento de la calidad y eficiencia y transparencia en la gestión del sector”.

#### PRIORIZACIÓN.

“El principal criterio de priorización para la Secretaría de Educación es: mantener la prestación del servicio educativo que ya se está ofreciendo actualmente; esto es, mantener como mínimo la oferta actual en términos de cobertura y calidad.

Las metas prioritarias son:

1. Mantenimiento de los cupos actuales en el sistema educativo que incluye la atención de los estudiantes tanto en los centros educativos distritales como en los colegios privados mediante la modalidad de subsidios.
2. Evaluación de competencias básicas y valores para seguir midiendo sistemáticamente niveles de calidad de la educación y apoyo a las instituciones para su nivelación.
3. Ampliar la oferta educativa oficial”.

Con los ejemplos de Visión, Misión, Estrategias y Prioridades descritos en la presente cartilla, pretendemos ofrecer modelos de trabajo para que cada Entidad construya, revise y/o fortalezca los propios. Recordemos que la Planeación Estratégica, en función del PMR, es un trabajo institucional que se realiza en equipo para el logro real de sus objetivos.

Veamos otros ejemplos:

#### ESTRATEGIAS DE LA SHD

- “Mantener la calificación AAA de las finanzas distritales
- Aumentar los ingresos distritales
- Administrar efectivamente el portafolio de pasivos de deuda
- Fortalecer el modelo de planeación y sostenibilidad fiscal
- Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente
- Promover la generación de empleo e ingresos para los ciudadanos”

#### PRIORIZACIÓN

- “ Mantener la calificación AAA
- Aumentar los ingresos tributarios y adelantar un agresivo plan antievasión
- Gestionar el crecimiento real de transferencias nacionales
- Gestión de recursos de crédito por 2.2. billones y sostenibilidad de la deuda
- Obtener dividendos, utilidades y disminución de capital de las empresas distritales por 2.4 billones
- Fortalecimiento de la cofinanciación entre entidades distritales - localidades por un monto de 1.3 billones
- Gestión de recursos de cooperación internacional y aportes voluntarios
- Contribuir a la generación de empleo
- Fortalecer la planeación financiera y presupuestal y haciendaría eficiente
- Generar una administración haciendaría eficiente y sostenible”

#### ESTRATEGIAS DEL IDU

- “Propiciando la cultura democrática, mediante acciones orientadas a garantizar que la ciudadanía tenga un conocimiento directo y suficiente de los proyectos de infraestructura ejecutables por el IDU para generar opciones de participación en la gestión y control de los mismos
- Ampliando los espacios de la participación ciudadana para mitigar el impacto durante la ejecución de obras
- Ampliando progresivamente la infraestructura para el sistema de transporte público masivo (Transmilenio) y para el desarrollo de sistemas alternativos de transporte (ciclorrutas)
- Aumentando progresivamente la cantidad de metros cuadrados de espacio público disponible por habitante para contribuir a mejorar los niveles de calidad de vida de los ciudadanos
- Construyendo y mejorando la infraestructura vial de la ciudad como estrategia integrada a la reducción de los tiempos de movilidad
- Desarrollando procesos de investigación para el desarrollo de nuevas técnicas, tecnologías y materiales de bajo costo y alta calidad para la construcción de obras de infraestructura vial y de espacio público
- Ejerciendo acciones de control de la contaminación ambiental y manejo de residuos sólidos que incluyan mecanismo de estímulo, concentración y autogestión para el cumplimiento de las normas, en el marco del manejo ecuánime de los recursos”



## B. Identificación de Objetivos

**E**n las páginas anteriores hemos estudiado los principios que soportan la fundamentación metodológica del componente Productos, Metas y Resultados - PMR - . En el presente capítulo avanzaremos en la conceptualización práctica de la identificación de Objetivos.

Objetivos:

Son una Política Pública que busca generar un cambio social frente a una necesidad manifiesta. Expresan un EFECTO o IMPACTO y como tal son MULTICAUSADOS. Alcanzar un EFECTO o un IMPACTO depende de la conjunción de varios factores y por tanto no pueden ser responsabilidad exclusiva de una sola ENTIDAD.

Identificación, redacción y validación de los objetivos

A partir de la Misión y la Visión, y dadas unas políticas definidas en el Plan de Desarrollo, se identifica el efecto o impacto social que debería generar la entidad sobre la población objetivo beneficiaria del desarrollo de las políticas públicas.

Su redacción debe expresar un cambio real que sea medible. Para redactarlo se debe empezar la frase con un verbo en infinitivo que exprese un compromiso fuerte.

- Considere términos que evidencien un cambio o transformación. Por ejemplo: Incrementar, Mejorar, Disminuir, entre otros.

- Evite términos en los cuales el compromiso de cambio no es claro. Por ejemplo: Contribuir, propender, fomentar, entre otros.

Los objetivos no son de la total gobernabilidad de las entidades y por lo tanto no son objeto de evaluación de la gestión, como sí lo serán los productos.

Con respecto de su validación formule preguntas como:

- ¿Qué problemática social estoy cambiando?
- ¿Quién se beneficia del logro del objetivo?

Los indicadores en los objetivos

Una vez identificados los objetivos, establezca los indicadores para medirlos. Los indicadores requieren de una línea de base (valor conocido del indicador en un periodo dado), unas metas y unos períodos definidos.

Tenga presente que los indicadores de objetivo permiten medir los Efectos e Impactos.

¿Cómo seleccionar los indicadores de objetivos?

- Precise el alcance de lo que se quiere medir:
  - Con respecto del objetivo, pregúntese: ¿Cómo voy a medir el avance en el objetivo?*
- Identifique las variables que le permitirán medir dichos avances.
- En la identificación de la(s) variable(s) que conforman el indicador, tenga en cuenta:
  - La facilidad de acceso a la información
  - La periodicidad de cálculo de las variables
  - El responsable de la recolección de la información en la entidad, del cálculo de las variables y del procedimiento para su reporte.
- Al construir los indicadores y elaborar sus hojas de vida tenga en cuenta:
  - Línea base
  - Metas

EJEMPLOS DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS: INDICADORES Y METAS<sup>2</sup>

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO – IDU  
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS  
COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -  
PROGRAMACIÓN OBJETIVOS 2005

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	INDICADORES OBJETIVO	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Lograr una ciudad moderna y Sostenible, equilibrada en su infraestructura e integrada en su territorio	m2 de espacio público por habitante	2.93	2.98	2.8	2.98
	% de vías en buen estado	28.10	28.00	28.10	28.00
Garantizar el cumplimiento de las normas ambientales en las obras.	Indice de cumplimiento de las normas ambientales en las obras	98.76	100.00	99.50	100.00

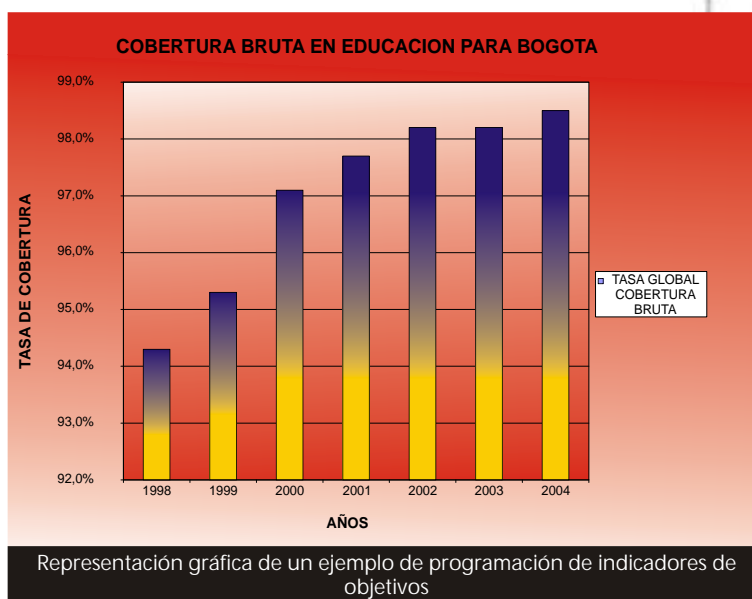
SECRETARÍA DE GOBIERNO  
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS  
COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -  
PROGRAMACIÓN OBJETIVOS 2005

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	INDICADORES OBJETIVOS	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Mejorar las condiciones de seguridad y convivencia en el distrito capital	Porcentaje de disminución de delitos de alto impacto	10.60	10.00	11.20	10.00
	Tasa de muertes violentas por cada cien mil habitantes		38.50	39.00	36.40

<sup>2</sup>Los ejemplos de programación de Objetivos presentados en estas páginas, se establecen de manera completa en el libro "Proyecto de Presupuesto Orientado a Resultados, Metas 2005; Bogotá Moderna y Humana Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión, Anexo 5. Secretaría de Hacienda Distrital - Dirección Distrital de Presupuesto".

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**  
**PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS**  
**COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -**  
**PROGRAMACIÓN OBJETIVOS 2005**

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	INDICADORES OBJETIVOS	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Aumentar la cobertura del sistema educativo de la ciudad	Tasa de cobertura bruta	98.20	98.50	98.50	98.60
	Tasa de cobertura neta	92.10	92.20	ND	92.50



## C. Identificación de Productos

Los productos son los Bienes y/o Servicios que la Entidad entrega a un tercero (ciudadanía u otra entidad). La Entidad puede responsabilizarse en un 100% por su entrega. Los productos son la categoría básica para la asignación de recursos en el componente Productos, Metas y Resultados - PMR - , por lo tanto son los elementos en donde se materializa la evaluación de la gestión de las entidades.

### Identificación, Redacción y Validación de los Productos

Una vez identificados los objetivos, se deben establecer los bienes y/o servicios (productos) cuya entrega contribuye al logro del beneficio social propuesto. No olvide que los productos están relacionados con las funciones y razón de ser de la entidad.

Para su redacción considere nombres de bienes y servicios que definan claramente lo que se entrega a un tercero. Para su validación hágase preguntas como:

- ¿A quién se le está entregando el producto?
- ¿Qué está ganando el receptor del producto?
- ¿Se está contribuyendo al logro de un beneficio social?

### Los Indicadores en los Productos

De la misma forma como se definieron indicadores para los objetivos, identifique indicadores que midan la calidad, la cantidad y oportunidad en la entrega de los productos. No olvide que en el PMR los indicadores miden el cumplimiento en la entrega de los productos.

### ¿Cómo seleccionar los indicadores?

- Precise el alcance de lo que se quiere medir: Con respecto del producto. *Pregúntese: ¿Cómo voy a medir la cantidad, la oportunidad y la calidad del producto entregado?*
- Identifique las variables que permitan medir dichos avances
- En la identificación de la(s) variable(s) que conforman el indicador, tenga en cuenta: La facilidad de acceso a la información, La periodicidad de cálculo de las variables, El responsable de la recolección de la información en la entidad, del calculo de las variables y del procedimiento para su reporte.
- Al construir los indicadores y sus respectivas hojas de vida tenga en cuenta: Línea base y Metas

## IMPORTANTE

Para validar los Objetivos y Productos se debe analizar su coherencia por medio de dos procesos complementarios:

### 1. Empiece con resultados inmediatos (Productos)

- Ubique al beneficiario una vez recibe el producto o conjunto de productos. ¿Qué ganó? ¿Qué conocimiento o habilidad adquirió? ¿Qué obtuvo?
- Piense en el mediano plazo. ¿Qué comportamientos y/o problemáticas sociales cree que se han modificado?

### 2. Sobre los objetivos identificados:

- ¿Cómo puede contribuir al logro de los beneficios sociales propuestos?
- ¿Qué funciones de la entidad cree que apuntan al logro del objetivo?
- ¿Los productos que entrega le están permitiendo modificar la problemática social que origina el objetivo?

## EJEMPLOS DE IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS: INDICADORES Y METAS<sup>3</sup>

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL  
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS  
COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -  
PROGRAMACIÓN PRODUCTOS 2005

PRODUCTOS ENTIDAD	INDICADORES PRODUCTO	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Prestación del servicio educativo	Número de cupos nuevos en el sistema educativo oficial	59,505.00	25.414.00	45,048.00	48.000.00
Apoyos Especiales a Estudiantes	Número de niños atendidos diariamente con refrigerios	179,500.00	226,034.00	264,106.00	320.000.00

<sup>3</sup>Los ejemplos de programación de productos presentados en estas páginas, se establecen de manera completa en el libro "Proyecto de Presupuesto Orientado a Resultados, Metas 2005; Bogotá Moderna y Humana - Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión, Anexo 5. Secretaría de Hacienda Distrital - Dirección Distrital de Presupuesto".

SECRETARÍA DE GOBIERNO  
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS  
COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -  
PROGRAMACIÓN PRODUCTOS 2005

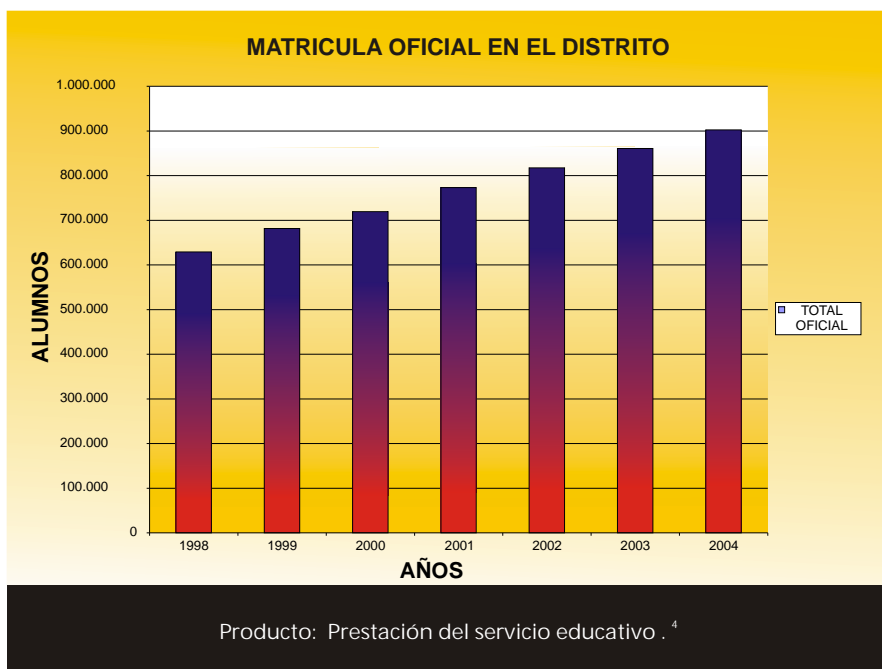
PRODUCTOS ENTIDAD	INDICADORES PRODUCTOS	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Atención y Gestión del Conflicto	Casos mediados en las Unidades de Mediación y Conciliación	10,322.00	14,000.00	8,000.00	14,000.00
Atención integral a retenidos en las Unidades Permanentes de Justicia (UPJ)	Número de atenciones e intervenciones frente a los infractores habitantes de la calle	8,540.00	8,500.00	8,049.00	10,000.00

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU  
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS  
COMPONENTE PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS - PMR -  
PROGRAMACIÓN PRODUCTOS 2005

PRODUCTOS ENTIDAD	INDICADORES PRODUCTOS	META ALCANZADA VIGENCIA 2003 (LINEA DE BASE)	META PROYECTADA VIGENCIA 2004	META ALCANZADA A 30 SEP 2004	META PROGRAMADA VIGENCIA 2005
Vías de transporte masivo construidas, rehabilitadas y mantenidas	Km - carril de transporte masivo construidos	93.78	204.00	98.52	128.63
	Km - carril de transporte masivo mantenidos	378.35	538.75	534.18	534.18
Espacio público construido y mantenido	M2 de espacio público construidos	451,982.20	799,991.04	348,137.06	28,673.00
	M2 de espacio público mantenidos	1,737,755.24	4,122,491.00	2,446,812.00	225,510.00



Producto: Apoyos especiales a estudiantes



Producto: Vías de transporte másivo construidas, rehabilitadas y mantenidas.

<sup>4</sup>La gráfica nos presenta un ejercicio práctico de representación cuantitativa del número de cupos nuevos en el sistema educativo oficial, en un período de siete años.



## D. Asignación de recursos entre los Productos

### METODOLOGÍA

La metodología que se presenta a continuación sirve de base para el diseño e implementación del modelo de Costeo para Bogotá. La estructura propuesta, no sólo será una herramienta para determinar la asignación presupuestal para el componente PMR, sino que facilitará la toma de decisiones gerenciales en las diferentes entidades Distritales.

La primera actividad para realizar la asignación de los recursos a los productos, es definir los Centros de Costos para distribuir los recursos a los centros de costos (misionales, apoyo estratégico y apoyo operativo).

#### Clasificación de los recursos

Según el modelo adoptado se han definido dos categorías de recursos:

1. Recursos de Funcionamiento: Son las apropiaciones necesarias para el desarrollo normal de las actividades administrativas, técnicas y operativas.

- Gastos de Personal: Erogaciones destinadas a atender el pago del personal.
- Gastos Generales: Erogaciones relacionadas con la adquisición de bienes y servicios para el normal funcionamiento de la entidad (incluye el pago de impuestos).

2. Recursos de Inversión: Son las apropiaciones necesarias para generar desarrollo económico, social y cultural en Bogotá.

Los componentes Productos, Metas y Resultados - PMR - y, el Sistema de Costos se integran al momento de la asignación de recursos entre los productos.

La asignación de recursos en el PMR constituye un instrumento de gestión que posibilita al administrador público la toma de decisiones frente a los procesos y actividades en términos de los recursos consumidos para la generación de productos.

Asignación de recursos entre los diferentes Centros de Costos de la entidad

Antes de proceder a la asignación de recursos se debe tener en cuenta la naturaleza del rubro. De la siguiente manera:

Gastos de Personal:

Son los recursos requeridos para cubrir el pago de sueldos de personal de nómina se distribuyen directamente a los Centros de Costos correspondientes.

Utilice la proporción obtenida de dicho valor para que, sobre el valor total de la nómina pagada por cada Centro de Costo, se asignen otros rubros como: "Servicios Personales" y "Aportes Patronales".

Ejemplo:

INFORMACION SISTEMA DE NOMINA			
PERSONAS	DEPENDENCIA A LA CUAL PERTENECE	SALARIO + PRIMA TECNICA	%
Persona 1	Dependencia 1	2,250,000	
Persona 2	Dependencia 1	1,750,000	
TOTAL DEPENDENCIA 1		4,000,000	18%
Persona 3	Dependencia 2	2,500,000	
Persona 4	Dependencia 2	3,250,000	
Persona 5	Dependencia 2	1,500,000	
TOTAL DEPENDENCIA 2		7,250,000	33%
Persona 6	Dependencia 3	1,800,000	
Persona 7	Dependencia 3	1,300,000	
TOTAL DEPENDENCIA 3		3,100,000	14%
Persona 8	Dependencia 4	4,250,000	
Persona N	Dependencia 4	3,500,000	
TOTAL DEPENDENCIA 4		7,750,000	35%
TOTAL GENERAL		22,100,000	100%
	Otros Conceptos	12,000,000	

En la anterior tabla se representa un ejemplo del pago que por concepto de "sueldos de personal de nómina" hace una entidad, en el ejemplo no se involucran otros conceptos relacionados con "Servicios de Personal". Suponga que no se puede establecer una relación directa entre un centro de costos y el dato correspondiente con los demás rubros que hacen parte de los "Servicios Personales".

### Centros de Costos:

Dependencias de la organización donde se consumen recursos y se realizan determinadas funciones.

Centros de Costos Misionales:

Son las dependencias responsables de entregar los bienes y servicios (Productos) a un tercero.

Centros de Apoyo Estratégico:

Son las áreas que se encargan de la Planeación Estratégica de las entidades.

Centros de Apoyo Operativo:

Son las oficinas encargadas de dar soporte a las diferentes áreas de la organización.

Por lo tanto, se debe establecer la proporción que representa el pago de los sueldos pagados a cada dependencia sobre el total pagado a todas las dependencias. Sobre ésta proporción se asigna a las diferentes dependencias el valor correspondiente a los rubros faltantes (Servicios de Personal).

Es decir, si suponemos que entre los otros conceptos se pagan \$ 12'000.000 en total, se debe distribuir el 18% de este valor a la Dependencia 1 ( $12'000.000 \times 18\% = \$2'160.000$ ) y así sucesivamente.

En el ejemplo anterior, la dependencia representa el centro de costo y el valor considerado en la tercera columna, solo incluye el sueldo de personal de nómina. Con base en el dato del porcentaje se distribuye el resto de los gastos relacionados con el recurso humano, tales como vacaciones, primas extralegales, prima de servicios, aportes patronales.

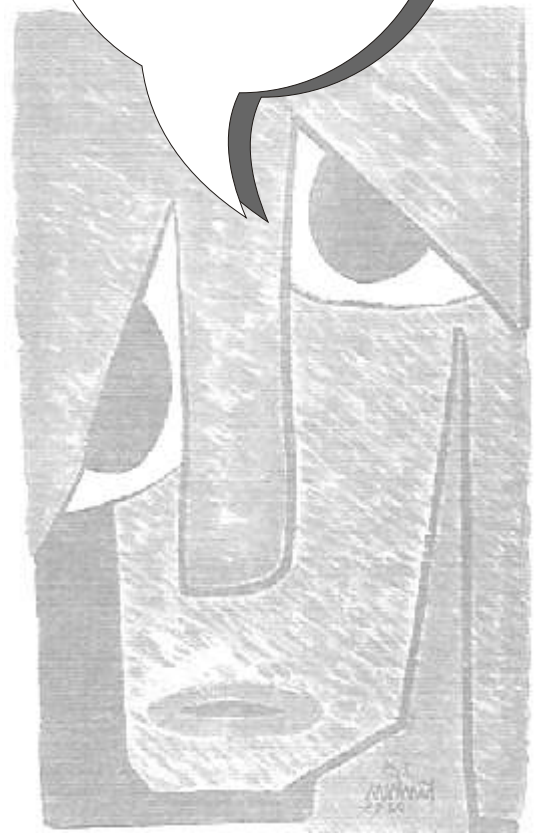
Gastos que no tienen relación con todas las dependencias de la organización:

Los pagos de honorarios y remuneraciones por prestación de servicios técnicos se distribuirán de manera directa al Centro de Costo o área funcional en la cual el contratista presta sus servicios.

Gastos Generales:

La asignación de los recursos a los centros de costos debe considerar la naturaleza de las erogaciones. A continuación, se presenta una tabla en la cual se citan algunos ejemplos de asignación de los recursos, utilizando para algunos casos, dos alternativas de criterios de distribución. Si por alguna razón el criterio marcado como "ideal" no se puede aplicar, utilice el criterio marcado como "Alternativo". Si no aparece la opción de criterio "Alternativo", es porque el marcado como "Ideal" es el único aceptado.

Recursos: Son los fondos empleados por cada dependencia de la entidad para desarrollar sus actividades. Para la asignación de recursos en el PMR sólo se consideran los recursos que generan flujo monetario o de caja, es decir aquellos que requieren apropiación en el Presupuesto de Gastos.



## CRITERIOS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DE GASTOS GENERALES

RECURSO	CRITERIO DE DISTRIBUCIÓN IDEAL	CRITERIO DE DISTRIBUCIÓN ALTERNO
Cuentas relacionadas con el Recurso Mantenimiento, Arrendamientos, Seguros, Vigilancia, entre otros similares.	M2 de cada Dependencia o Centro de Costo	
Cuentas relacionadas con el Recurso Mantenimiento de vehículos, Seguros de éstos, Combustibles y Lubricantes, etc.	Directo a cada dependencia que tiene asignación de vehículos	Número de vehículos asignados a cada dependencia
Cuentas relacionadas con el Recurso Hardware y Software (Mantenimiento, Seguros, etc)	Directo a la Dependencia o Centro de Costo donde se encuentra el equipo	Número de equipos asignados a la Dependencia o Centro de Costo donde se encuentra el equipo
Cuentas relacionadas con el Mantenimiento, Seguros de bienes como equipos, muebles y enseres	Directo a la Dependencia o Centro de Costo donde se encuentra el equipo	Número de equipos asociados a la Dependencia o Centro de Costo donde se encuentra el equipo
Cuentas relacionadas con el Recurso Servicios Públicos (Energía, Acueducto, Telefonos, Gas, etc)	Número de personas asignados a la Dependencia o Centro de Costo	
Cuentas relacionadas con la Papelería, Fotocopias, Útiles de oficina, Impresos, etc	Consumo relacionado en el almacén a cada Dependencia o Centro de Costo	Número de personas asignados a la Dependencia o Centro de Costo
Cuentas relacionadas con Materiales y Suministros, Elementos de aseo, cafetería, etc	Número de personas asignados a la Dependencia o Centro de Costo	

Nota: Estos son los criterios de distribución de los recursos de gastos generales, si algún recurso no se encuentra en esta tabla, debe crearse un criterio de distribución que sea lógico en la asignación del mismo a la dependencia o centro de costo.

## Asignación de costos de los Centros de Costos de Apoyo a los de Apoyo Estratégico y Misionales

El ejercicio realizado hasta este punto corresponde a la asignación de los Recursos a los Centros de Costos, es decir el primer nivel de distribución.

A continuación, se presenta el método para distribuir el segundo nivel correspondiente a la asignación de los Centros de Costos de Apoyo Operativo a Centros de Costos de Apoyo Estratégico y a Centros de Costos Misionales.



Lo primero que se debe hacer en el segundo nivel de distribución es transferir los costos de las áreas de apoyo operativo a las áreas de apoyo estratégico y las áreas misionales. Para esto es necesario establecer las funciones que desempeñan los centros de costos de apoyo operativo y establecer el criterio de distribución apropiado. En la siguiente tabla se presentan algunos posibles criterios de distribución:

CENTRO DE COSTO DE APOYO OPERATIVO	FUNCIONES	CRITERIO DE DISTRIBUCIÓN
Recursos Humanos	Administración de personal, Bienestar social, Capacitación, Liquidación de la nómina	Número de personas por cada Dependencia o Centro de Costos
Contabilidad	Registros Contables, Generación de Balances	Por partes iguales a las dependencias o Centros de Costo.
Sistemas	Soporte a usuarios, desarrollo de aplicaciones, adquisición de tecnologías de información	Número de horas de dedicación a cada Dependencia o Centro de Costos
Jurídica	Gestión Judicial, Asesoría en temas jurídicos, revisión jurídica de contratos	Número procesos adelantados por Dependencia o Centro de Costos

Si, de acuerdo a la naturaleza de la entidad, alguno de los centros de costo mencionados en la tabla anterior no es de apoyo operativo sino misional, no debe distribuir los costos a ningún otro centro. Para evitar estructurar modelos muy complejos, los Centros de Costo de Apoyo Operativo no deben transferirse costos entre si.

## Asignación de costos para los Centros de Costos de Apoyo Estratégico a Misionales

A continuación, se presenta el método para distribuir el tercer nivel correspondiente a la asignación de los Centros de costo de apoyo estratégico a Misionales.

Recuerde que para realizar la asignación de costos para los Centros de Costos de Apoyo Estratégico a Misionales, se debe identificar previamente los costos directos de gastos de personal, los costos distribuidos de los recursos que conforman los gastos generales y los costos indirectos recibidos de los Centros de Costo de Apoyo Operativo.

### Áreas de Apoyo Estratégico

### Áreas Misionales

Para realizar esta distribución es necesario conocer el costo de los Centros de Costo Misionales obtenidos hasta el momento. Es decir, se debe identificar previamente los costos directos de gastos de personal, los costos distribuidos de los recursos que conforman los gastos generales y los costos indirectos recibidos de los Centros de Costo de Apoyo Operativo. Utilizando la sumatoria de estos valores para cada Centro de Costo Misional, se distribuye el costo de las áreas de apoyo estratégico a las misionales.

Ejemplo: Supóngase que el Centro de Costo de Apoyo Estratégico Dirección de Planeación debe transferir costos a dos Centros de Costo Misionales: Dirección de Impuestos y Dirección de Presupuesto, según la siguiente tabla:

Centro de Costos	Costos Gastos de Personal	Costos Gastos Generales	Costos de áreas de apoyo operativo	Costo Total
Dirección de Planeación	\$ 6.000.000.00	\$ 11.000.000.00	\$ 23.000.000.00	\$ 40.000.000.00
Dirección de Impuestos	\$ 20.000.000.00	\$ 34.000.000.00	\$ 25.000.000.00	\$ 79.000.000.00
Dirección de Presupuesto	\$ 18.000.000.00	\$ 26.000.000.00	\$ 38.000.000.00	\$ 82.000.000.00

El costo de la Dirección de Planeación (\$40.000.000.00), se debe distribuir según el siguiente porcentaje a:

La sumatoria de los costos de la Dirección de Impuestos y de la Dirección de Presupuesto, que es de \$ 161'000.000 (79.000.000 + 82.000.000). Por lo tanto la participación porcentual de cada uno de estos centros es:

Ceco	Valor Distribuido	Porcentaje %
Dirección de Impuestos	$79.000.000 / 161.000.000 = 0.49$	49
Dirección de Presupuesto	$82.000.000 / 161.000.000 = 0.51$	51

Según la tabla anterior, la Dirección de Planeación debe distribuir su costo total de \$ 40.000.000 así:

A la Dirección de Impuestos:  $\$ 40.000.000 \times 49\% = \$ 19.600.000$

A la Dirección de Presupuesto:  $\$ 40.000.000 \times 51\% = \$ 20.400.000$

Lo anterior permite determinar que el costo total de las Direcciones de Impuestos y Presupuesto es:

Dirección de Impuestos:  $\$ 79.000.000$  (Iniciales) +  $\$ 19.600.000$  (Asumidos de la Dirección de Planeación) =  $\$ 98.600.000$

Dirección de Presupuesto:  $\$ 82.000.000$  (Iniciales) +  $\$ 20.400.000$  (Asumidos de la Dirección de Planeación) =  $\$ 102.400.000$

¿Cómo asignar los costos de los Centros de Costos Misionales hacia los productos definidos en el PMR?

Para la asignación de los costos desde los Centros de Costo Misionales a los productos del PMR se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si un área misional es responsable de un solo producto del PMR, se hará una asignación directa.
- Si un área misional es responsable de más de un producto del PMR, debe asignar sus costos de acuerdo con el porcentaje promedio de dedicación de tiempo de todo el equipo directivo del centro de costo al producto del PMR.

Ejemplo: Suponga que el Centro de Costo Misional, Dirección de Impuestos, tiene asignado dos productos del PMR: Recaudo de Impuesto de Vehículos y Recaudo de Impuesto Predial. El grupo directivo de este Centro de Costo está conformado por el Director, dos subdirectores y tres asesores. Se debe establecer un cuadro del siguiente tipo:

Producto PMR Funcionario	Recaudo Impuesto de Vehículos	Recaudo Impuesto Predial
Director	30%	70%
Subdirector 1	20%	80%
Subdirector 2	85%	15%
Asesor 1	50%	50%
Asesor 2	40%	60%
Asesor 3	0%	100%
Porcentaje Promedio	37.5%	62.5%

#### Determinación del Porcentaje Promedio:

Para el caso del PMR Vehículos, el valor 37.5% se obtuvo de la siguiente operación:  $(30\% + 20\% + 85\% + 50\% + 40\% + 0\%) / 6$  (Número de personas).

Para el caso del PMR Predial, el valor 62.5% se obtuvo de la siguiente operación:  $(70\% + 80\% + 15\% + 50\% + 60\% + 100\%) / 6$  (Número de personas).

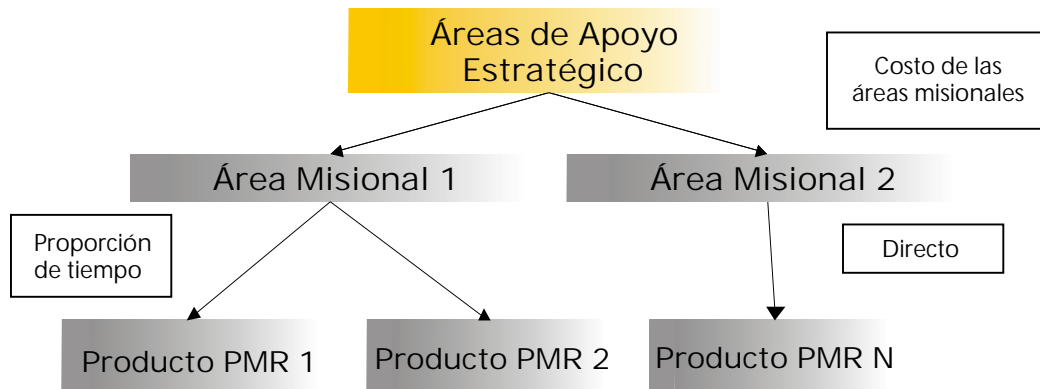
Nótese que no importa que el Asesor 3 no dedique nada de su tiempo al producto del PMR Vehículos, debe tenerse en cuenta el total de las personas que conforman el equipo directivo (para nuestro ejemplo: 6).

Lo anterior significa que el 37.5% de los costos de la Dirección de Impuestos deben transferirse al producto del PMR Vehículos y el 62.5% de los costos de la Dirección de Impuestos deben transferirse al producto del PMR Predial.

Recuerde que en la asignación de los costos desde los Centros de Costos Misionales a los productos del PMR, si un área misional es responsable de un solo producto del PMR, se hará una asignación directa.



El siguiente gráfico resume la asignación de los costos de las áreas de apoyo estratégico a las áreas misionales, y de éstas a los productos del PMR.



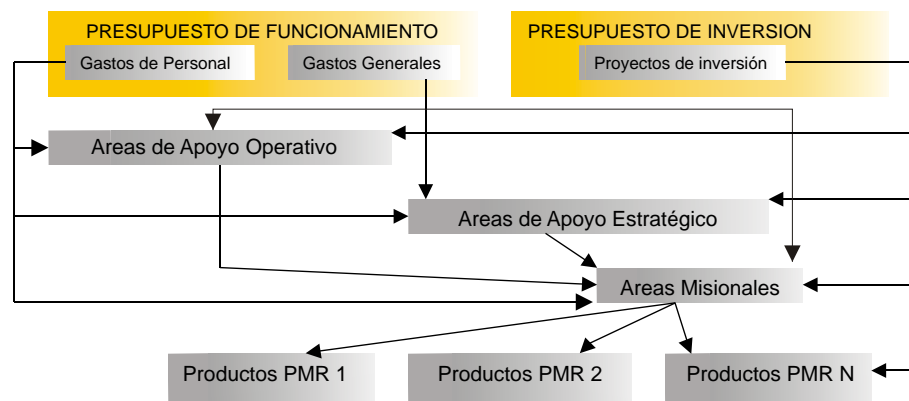
¿Cómo asignar los costos de los proyectos de inversión hacia los productos definidos en el PMR?

Para distribuir los proyectos de inversión a los productos del PMR debe tenerse en cuenta la siguiente clasificación:

- Si apoyan la realización de un producto definido en el PMR, se asigna directamente a ese producto.
- Si son de mantenimiento o adecuación de la infraestructura física de la entidad se distribuyen por los metros cuadrados (m<sup>2</sup>) ocupados por cada uno de los Centros de Costo. (Se asignan a los de Apoyo y Misionales).
- Si son proyectos de dotación, se distribuyen de acuerdo al presupuesto asignado para el proyecto en cada área, el cual se debe extraer de la ficha de inversión.
- Si apoya la operación de un área particular serán asignados directamente a esa área.

En los casos en que los proyectos de inversión se distribuyan a Centros de Apoyo Operativo o de Apoyo Estratégico, la distribución final a los productos del PMR se debe hacer utilizando los mismos criterios que permitieron transferir los costos de funcionamiento de los Centros de Apoyo a los Centros de Costo Misional.

El siguiente gráfico representa la estructura general del modelo de costos propuesto.



Al final de la vigencia, será posible establecer el costo promedio y el costo unitario de los productos del PMR, la tasa de participación de las áreas estratégicas y operativas en el costo de cada producto y las necesidades de presupuesto según las metas establecidas en el PMR para cada servicio.



# Actualización

La actualización del Presupuesto Orientado a Resultados y su componente Productos, Metas y Resultados - PMR - tiene tres etapas básicas, a saber: Armonización, Programación, Registro de Resultados y Consulta. En las páginas finales de nuestra guía metodológica para la implementación del PMR, realizaremos una rápida relación de las actividades de cada una de estas etapas.

## ARMONIZACIÓN:

El componente Productos, Metas y Resultados - PMR -, debe ser actualizado en los períodos de cambio de administración considerando que las políticas públicas expresadas en el Plan de Desarrollo pueden variar y modificar los objetivos y productos de las entidades. En este caso es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Revisar si el nuevo Plan de Desarrollo supone cambios en los estatutos de la entidad que demanden modificar la misión.
- Revisar la visión, estrategias y objetivos de la entidad de acuerdo a las metas definidas en el nuevo Plan de Desarrollo.
- Retroalimentar los productos de acuerdo a las nuevos proyectos de inversión. En este caso se pueden presentar tres situaciones:
  - Continuidad en los productos existentes: La entidad debe ajustar sus metas de acuerdo a la armonización de los recursos.
  - Creación de nuevos productos: la entidad debe definir indicadores de acuerdo a los criterios metodológicos señalados.
  - Desaparición de ciertos productos: La entidad debe incluir el valor alcanzado hasta la entrada en vigencia del nuevo Plan de Desarrollo.

## PROGRAMACIÓN:

Cada año, se debe revisar y validar la calidad y pertinencia de la programación del PMR como parte del anteproyecto de presupuesto. A no ser que sea estrictamente necesario, se espera que los objetivos, productos e indicadores no cambien, con el fin de mantener la información de resultados y poder hacer comparaciones y evaluaciones.

El proceso para registro de programación del PMR incluye los siguientes pasos:

### A. Cada cambio de la Administración:

1. Los administradores del sistema registran los objetivos o ejes del nuevo Plan de Desarrollo.

### B. Anualmente las entidades:

2. Registran la misión, visión, estrategias y priorización (texto).
3. Registran los objetivos organizacionales (texto).
4. Asocian los objetivos organizacionales con los objetivos o ejes del Plan.
5. Registran los indicadores de los objetivos organizacionales (texto).
6. Asocian los indicadores con los objetivos organizacionales.
7. Programan los indicadores de objetivos organizacionales (metas).
8. Registran los productos (texto).
9. Asocian los productos de la entidad con los objetivos organizacionales.
10. Registran los indicadores de productos (texto).
11. Asocian los indicadores de productos con los productos.
12. Programan los indicadores de productos (metas).
13. Programan el presupuesto de funcionamiento por productos.
14. Programan el presupuesto de inversión por productos.
15. Programan las variables del presupuesto (las variables son: los pasivos exigibles, las transferencias y el servicio a la deuda).
16. Registran otras variables del presupuesto (las otras variables las define cada entidad de acuerdo a sus características).
17. Programan otras variables del presupuesto.
18. Registran las observaciones al PMR.

En cada cambio de la Administración, Los administradores del sistema registran los objetivos o ejes del nuevo Plan de Desarrollo.

## REGISTRO DE RESULTADOS Y CONSULTA:

### Registro de resultados:

Una vez programado el PMR las entidades deben registrar los resultados logrados en los indicadores programados de acuerdo a los siguientes pasos:

- 1.Registrar los resultados de indicadores de objetivos (semestral).
- 2.Registrar los resultados de indicadores de productos (semestral).
- 3.Registrar los resultados de presupuesto de funcionamiento por productos: giros reservas más giros vigencia (trimestral).
- 4.Registrar los resultados de presupuesto de inversión por productos: giros reservas más giros vigencia (trimestral).
- 5.Registrar los resultados de las variables del presupuesto.

### Consulta:

Para consultar la información del PMR se debe ingresar al PREDIS y entrar a informes. En informes se encuentran las opciones para consultar la información así:

- 1.Objetivos o ejes del Plan de Desarrollo.
- 2.Programación de objetivos (indicadores).
- 3.Programación de productos (indicadores).
- 4.Programación de presupuesto.
- 5.Contribución de los productos contra los objetivos.
- 6.Presupuesto de productos contra los proyectos.
- 7.Indicadores de objetivos.
- 8.Indicadores de productos.
- 9.Observaciones.
- 10.Resultados de objetivos, productos y presupuesto.

Para posibilitar la consulta ciudadana se puede ingresar a la página web:  
[www.shd.gov.co](http://www.shd.gov.co)

#### Fuentes bibliográficas:

- Proyecto de Presupuesto Orientado a Resultados. Metas 2005; anexo 5, Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., Secretaría de Hacienda Distrital y dirección Distrital de Presupuesto.
- Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas Bogotá 2004 2008, Acuerdo 119 del 3 de junio de 2004; Bogotá Sin Indiferencia Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión.