



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Asignación de recursos en el mediano plazo y gestión pública orientada a resultados en Bogotá

**Isauro Cabrera Vega**

Director Distrital de Presupuesto  
Secretaría Distrital de Hacienda

Bogotá, Colombia

[icabrera@shd.gov.co](mailto:icabrera@shd.gov.co)

Buenos Aires, agosto de 2011



# Contenido

---

**1. Estructura Presupuestal.**

**2. Programación Presupuestal.**

**3. Productos, Metas y Resultados PMR.**

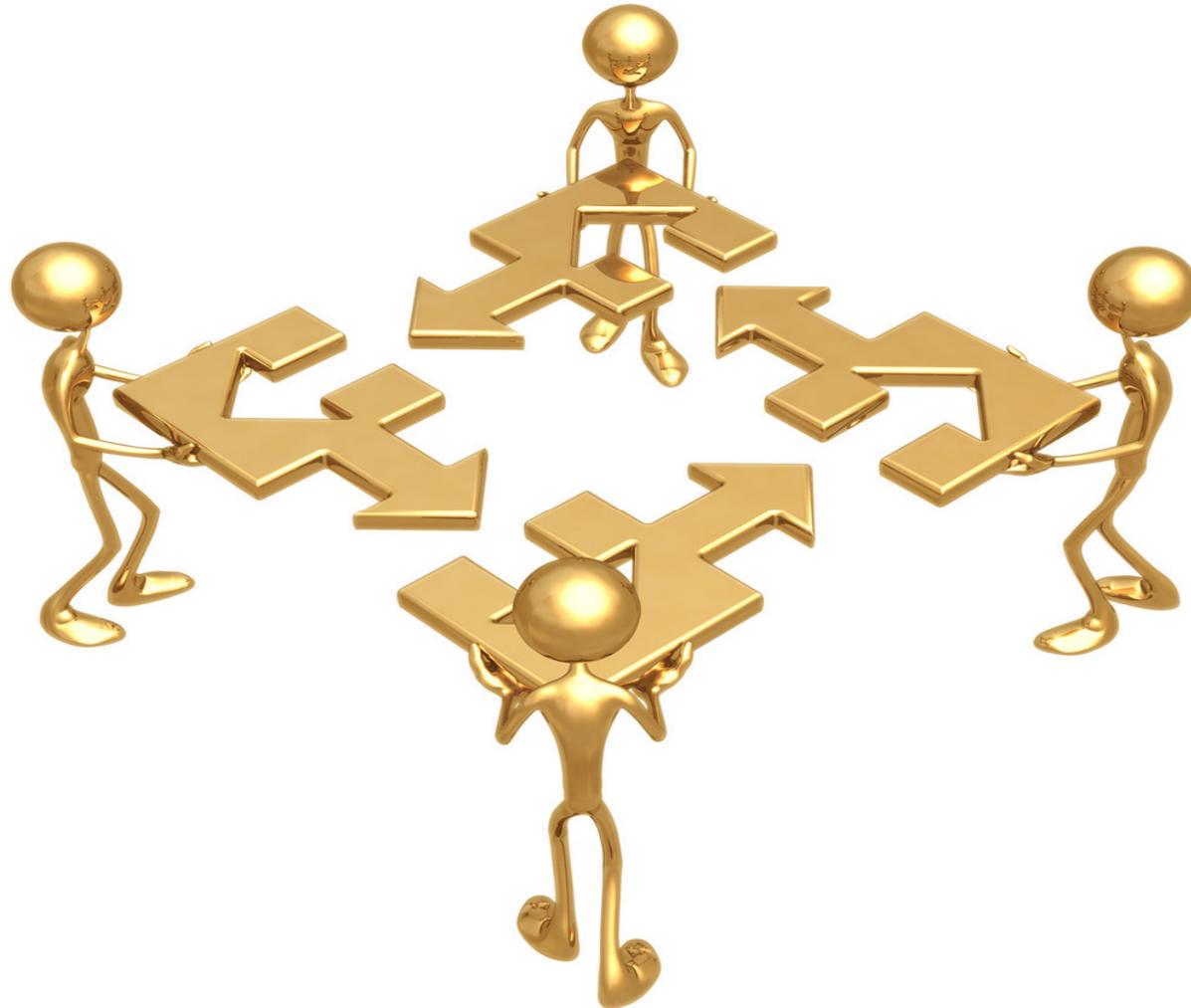
**4. Aspectos a mejorar y retos.**

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# 1. Estructura Presupuestal

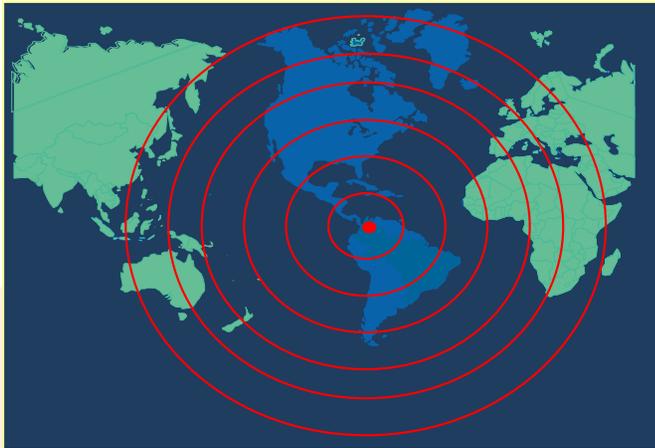


***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Bogotá, Distrito Capital



Localidades de Bogotá

- Bogotá, Distrito Capital de la República de Colombia.
- Alcaldesa Mayor de Bogotá.
- Concejo de Bogotá (Legislativo)
- 20 Localidades.

1. Usaquén
2. Chapinero
3. Santa Fe
4. San Cristóbal
5. Usme
6. Tunjuelito
7. Bosa
8. Kennedy
9. Fontibón
10. Engativá

11. Suba
12. Barrios Unidos
13. Teusaquillo
14. Los Mártires
15. Antonio Nariño
16. Puente Aranda
17. Candelaria
18. Rafael Uribe Uribe
19. Ciudad Bolívar
20. Sumapaz

Fuente: [www.bogota.gov.co](http://www.bogota.gov.co)

“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Bogotá, Distrito Capital



2011

- Población: 7.467.804  
(16,2% de población Colombia\*)
- PIB USD 84,7 miles de millones  
(25,3% del PIB nacional)
- PIB per cápita USD 11.338  
(Colombia USD 7.260)

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

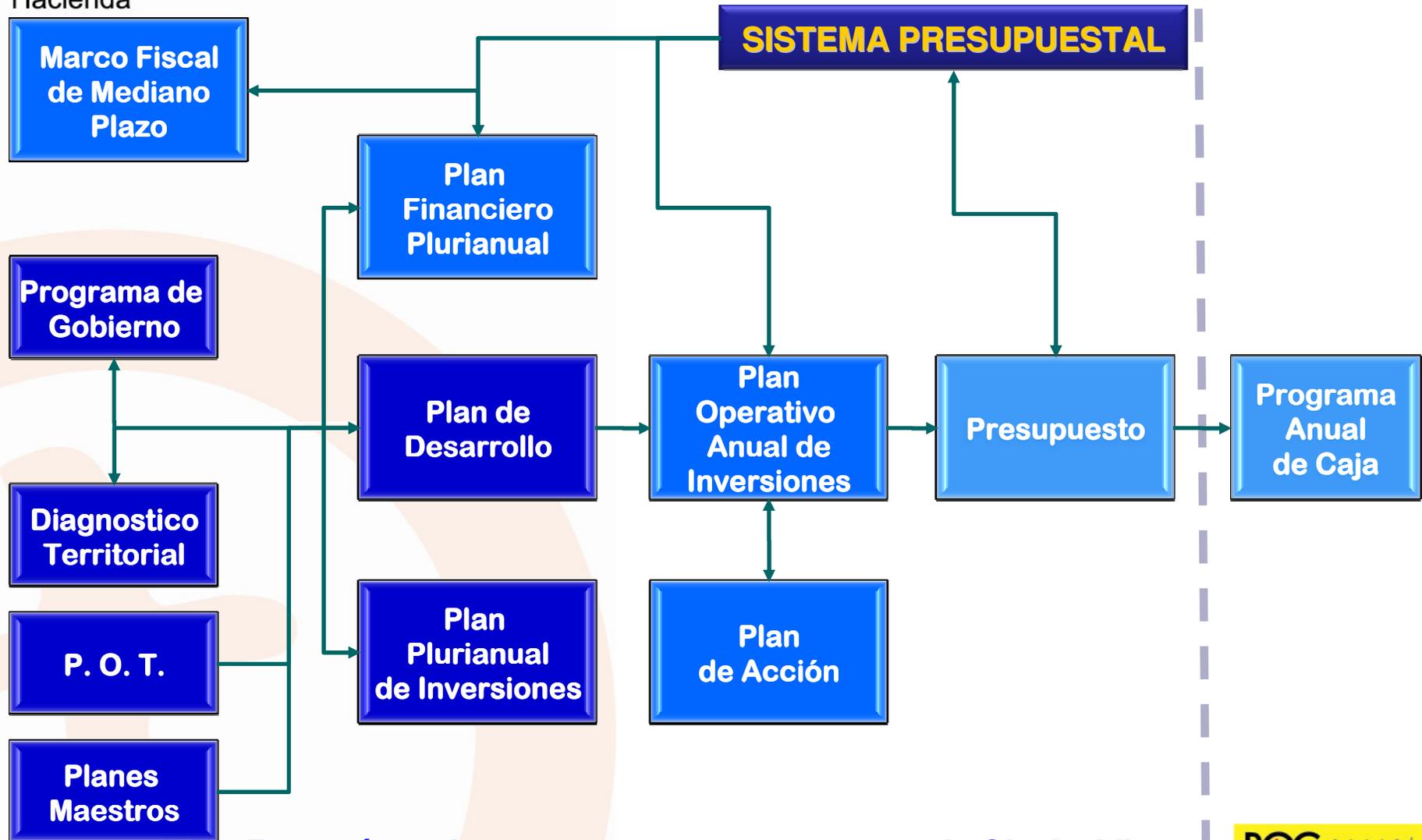
\* Base Censo 2005.

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Sistema Presupuestal

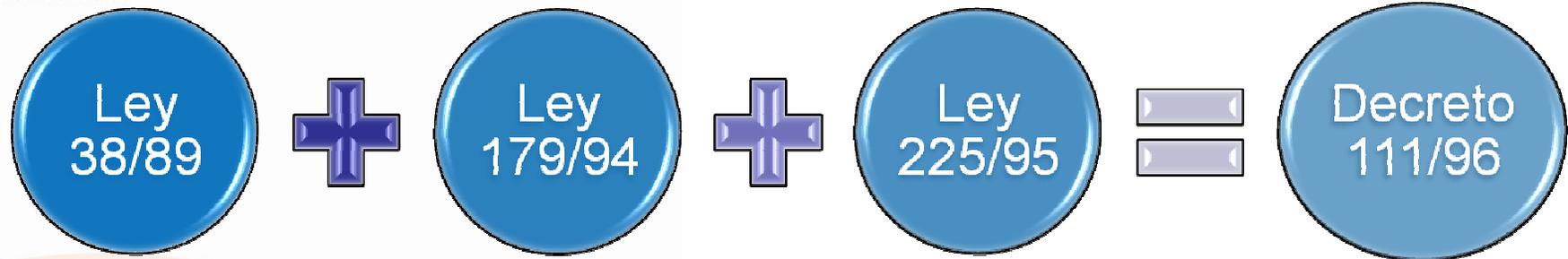


*"En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad"*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Marco Normativo Nacional



Ley 617 de 2000

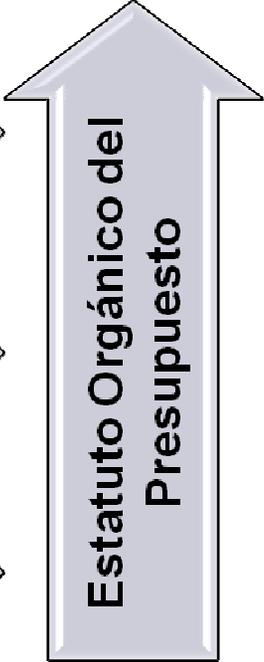
• Racionalización del Gasto Público – Saneamiento Fiscal

Ley 734 de 2002

• Código Único Disciplinario (Aspectos Hacendarios)

Ley 819 de 2003

• Normas Orgánicas en Materia de Presupuesto, Responsabilidad y Transparencia Fiscal



***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Marco Normativo Distrital

Decreto  
1421 de  
1993

Régimen Especial para el Distrito Capital de Bogotá

Acuerdo  
24/95



Acuerdo  
20/96



Decreto  
714/96

Decreto 195  
de 2007

• Directrices y Controles en el Proceso Presupuestal de las Entidades Descentralizadas y Empresas Sociales del Estado

Decreto 372  
de 2010

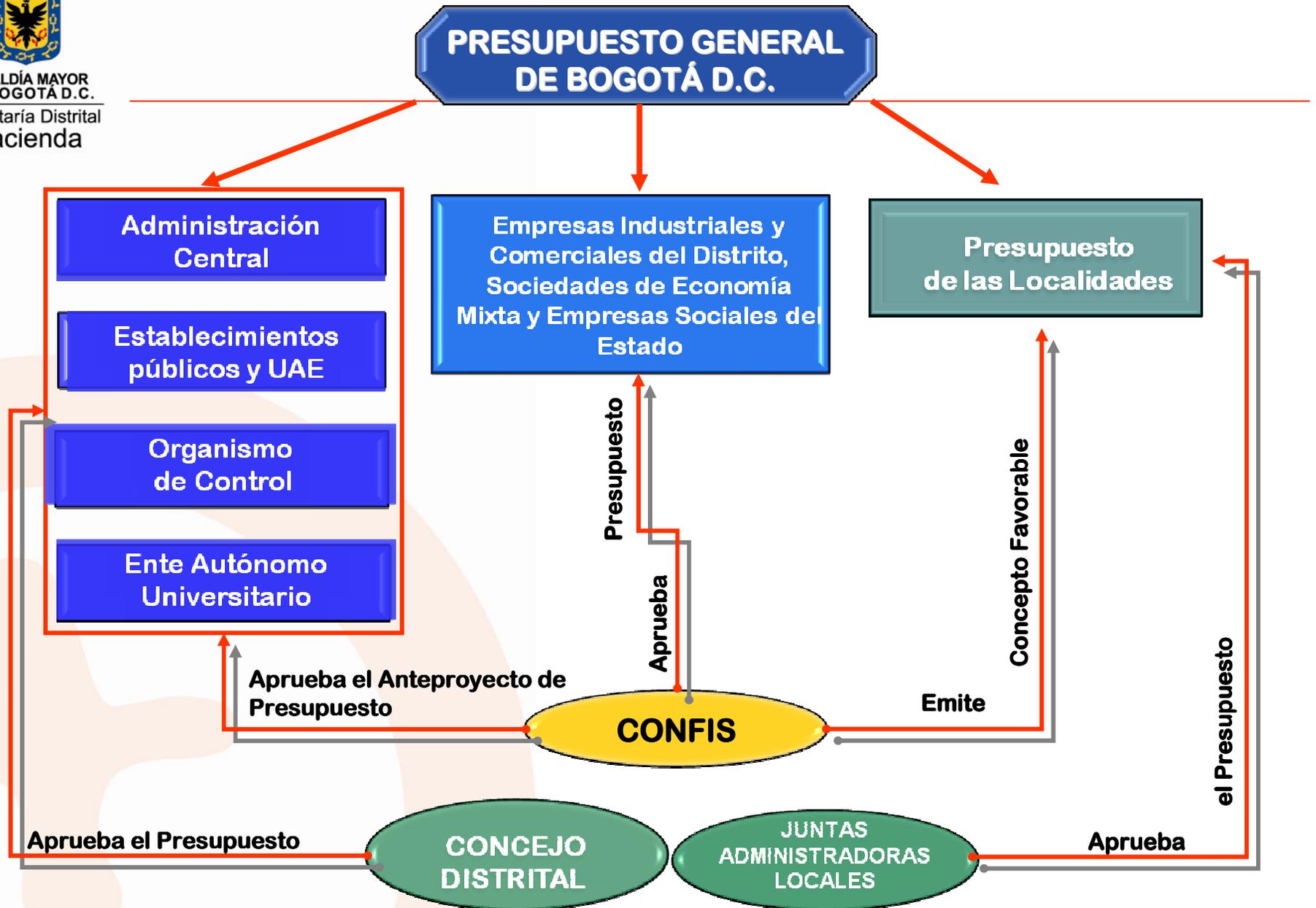
• Reglamenta el Proceso Presupuestal de los Fondos de Desarrollo Local

Estaduto Orgánico del  
Presupuesto Distrital

*"En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad"*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda



*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Presupuesto General Bogotá 2011

Ingresos	Millones COP	USD Millions
Corrientes	8.630.154	4.854,35
Transferencias	3.673.359	2.066,22
Recursos De capital	2.032.452	1.143,23
<b>Total Recursos Vigencia 2011</b>	<b>14.335.965</b>	<b>8.063,79</b>
Disponibilidad Inicial	908.573	511,06
Recursos Reservas	1.502.624	845,21
Recursos Pasivos	285.454	160,56
Crédito Vigencia Anterior	357.320	200,99
<b>Recursos Vigencia Anterior</b>	<b>3.053.972</b>	<b>1.717,82</b>
<b>Total Presupuesto 2011</b>	<b>17.389.937</b>	<b>9.781,61</b>

Fuente: SDH – DDP  
TRM USDCOP: \$1.777,82 a 31 de julio de 2011

***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Presupuesto General Bogotá 2011

Gastos	Millones COP	USD Millions
Funcionamiento	2.519.507	1.417,19
Operación	978.035	550,13
Servicio de la Deuda	428.972	241,29
Bonos y Cuotas Partes	115.000	64,69
Inversión Directa	8.646.166	4.863,35
Otras Transferencias	1.223.742	688,34
Déficit Compromisos Vig. Anteriores	315.709	177,58
Disponibilidad Final	108.835	61,22
<b>Total Vigencia</b>	<b>14.335.965</b>	<b>8.063,79</b>
Reservas	1.523.262	856,81
Pasivos exigibles	406.518	228,66
Cuentas Por Pagar	1.124.192	632,34
<b>Recursos Vigencia Anterior</b>	<b>3.053.972</b>	<b>1.717,82</b>
<b>Total Presupuesto 2011</b>	<b>17.389.937</b>	<b>9.781,61</b>

Fuente: SDH – DDP  
TRM USDCOP: \$1.777,82 a 31 de julio de 2011

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad*

”



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

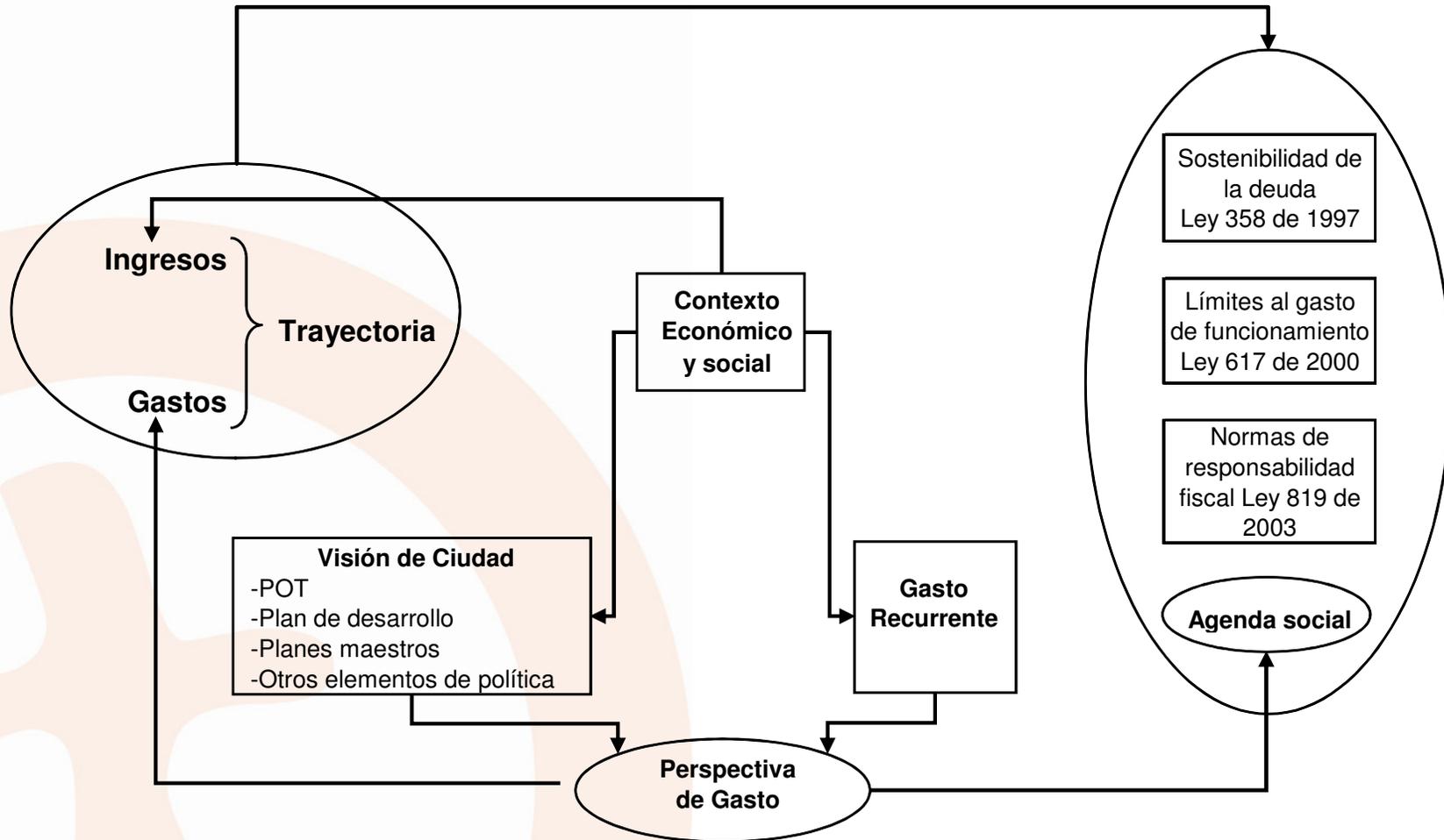
## 2. Programación Presupuestal



***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



# Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP)

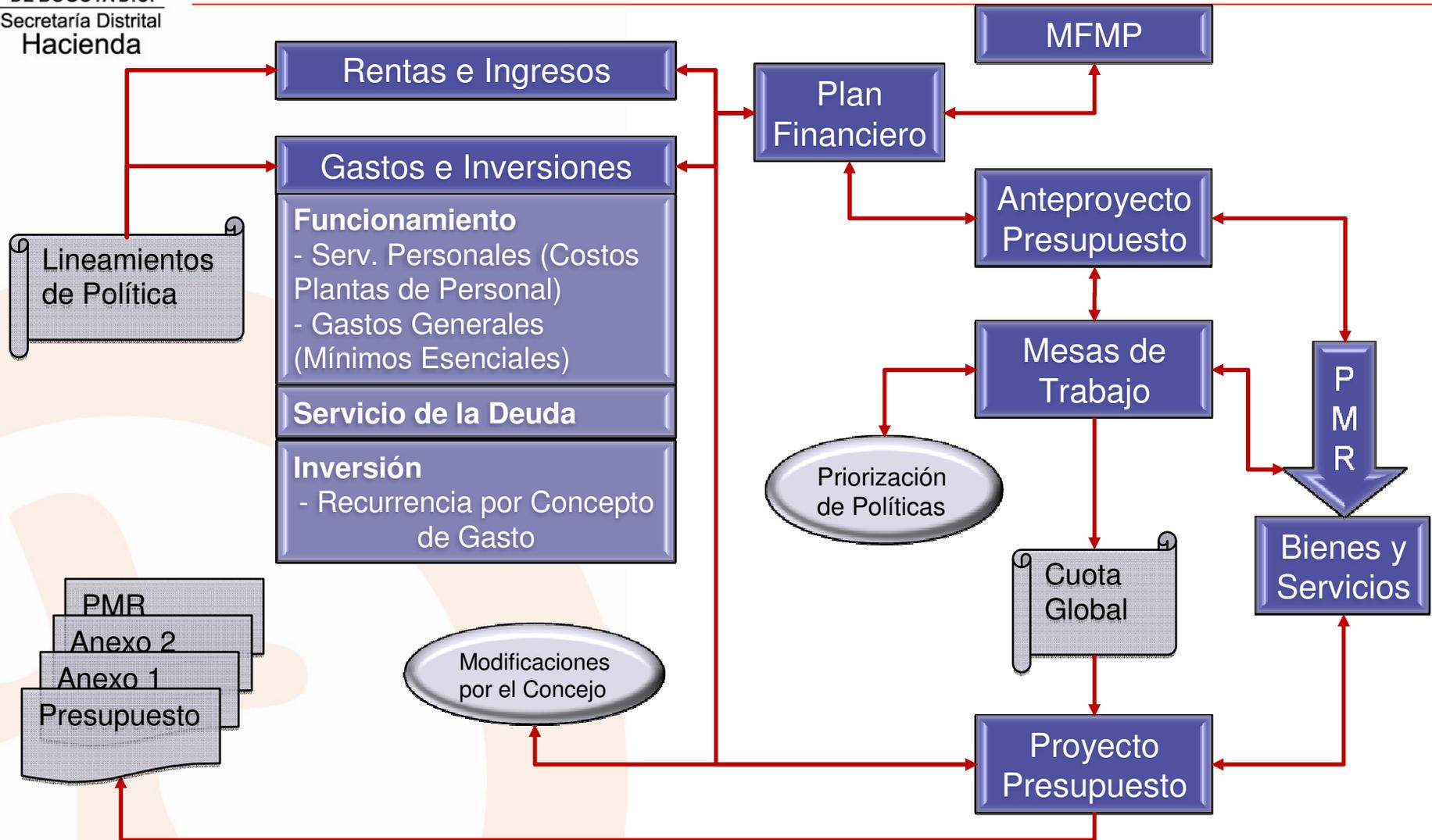


**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Proceso de Programación Presupuestal



**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Registro de la contabilidad

---

- **Formulario Único Territorial.**
- **Infancia y adolescencia y población desplazada.**
- **Rezago presupuestal (reservas).**

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Vigencias Futuras

---

Instrumento de planeación y ejecución presupuestal que permite asumir compromisos en una vigencia determinada, que afectan los presupuestos de vigencias fiscales siguientes.

**Ley 819 de 2003:**

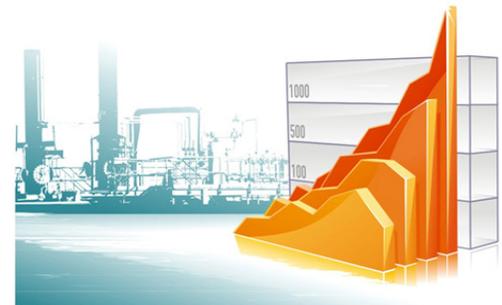
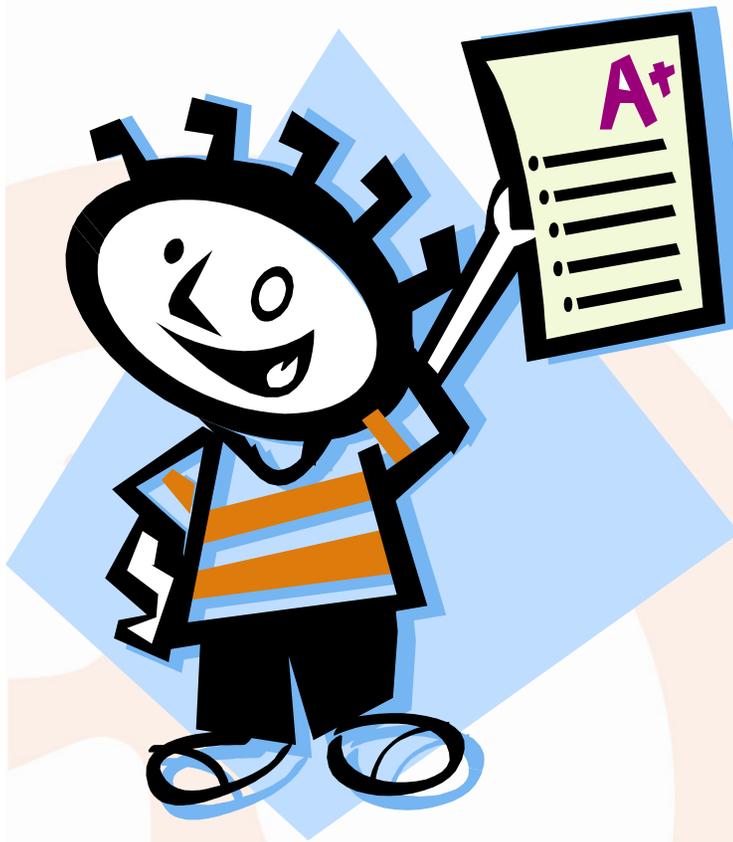
- Ordinarias.
- Ordinarias de importancia estratégica.
- Excepcionales.

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# 3. Productos, Metas y Resultados



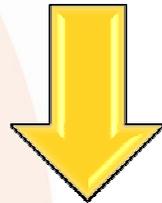
*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Antecedentes

- Desarticulación entre la planeación y la presupuestación
- Ausencia de herramientas técnicas que permitieran la asignación de recursos acorde con las prioridades estratégicas



Elementos limitantes en el desarrollo e implementación de políticas públicas eficientes

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Antecedentes

- La presupuestación basada en rubros de gasto:
  - No estaba relacionada conceptualmente con el desempeño.
  - No consultaba los resultados alcanzados.
  - enfocaba exclusivamente en el control de insumos, permitiendo que el desempeño se limitara a la medición en términos de ejecución de gasto.

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Antecedentes

- La presupuestación basada en rubros de gasto:
  - No involucraba información sobre los resultados alcanzados en vigencias anteriores.
  - Se concentraba puramente en la información necesaria para garantizar el control financiero.
  - No permitía retroalimentación de política de mediano plazo.

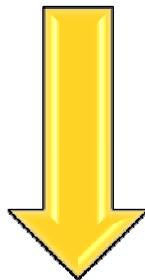
**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Antecedentes

- Gobierno Distrital considera importante sustentar las decisiones de política (vigentes y futuras) con información sobre sus costos y resultados proyectados



Articular los gastos de funcionamiento y los de inversión en torno al cumplimiento de las prioridades previamente establecidas

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Antecedentes

- Año 1999 inició diseño de instrumentos presupuestales:

Sistema de Presupuestación Orientado a Resultados

Presupuestación Orientada a Resultados - PMR



Asignación de recursos de funcionamiento e inversión en productos



Asignación del gasto con base en gasto recurrente

avanzar hacia una gestión pública basada en reglas claras e información relevante para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo

“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”



# Productos, Metas y Resultados PMR

---

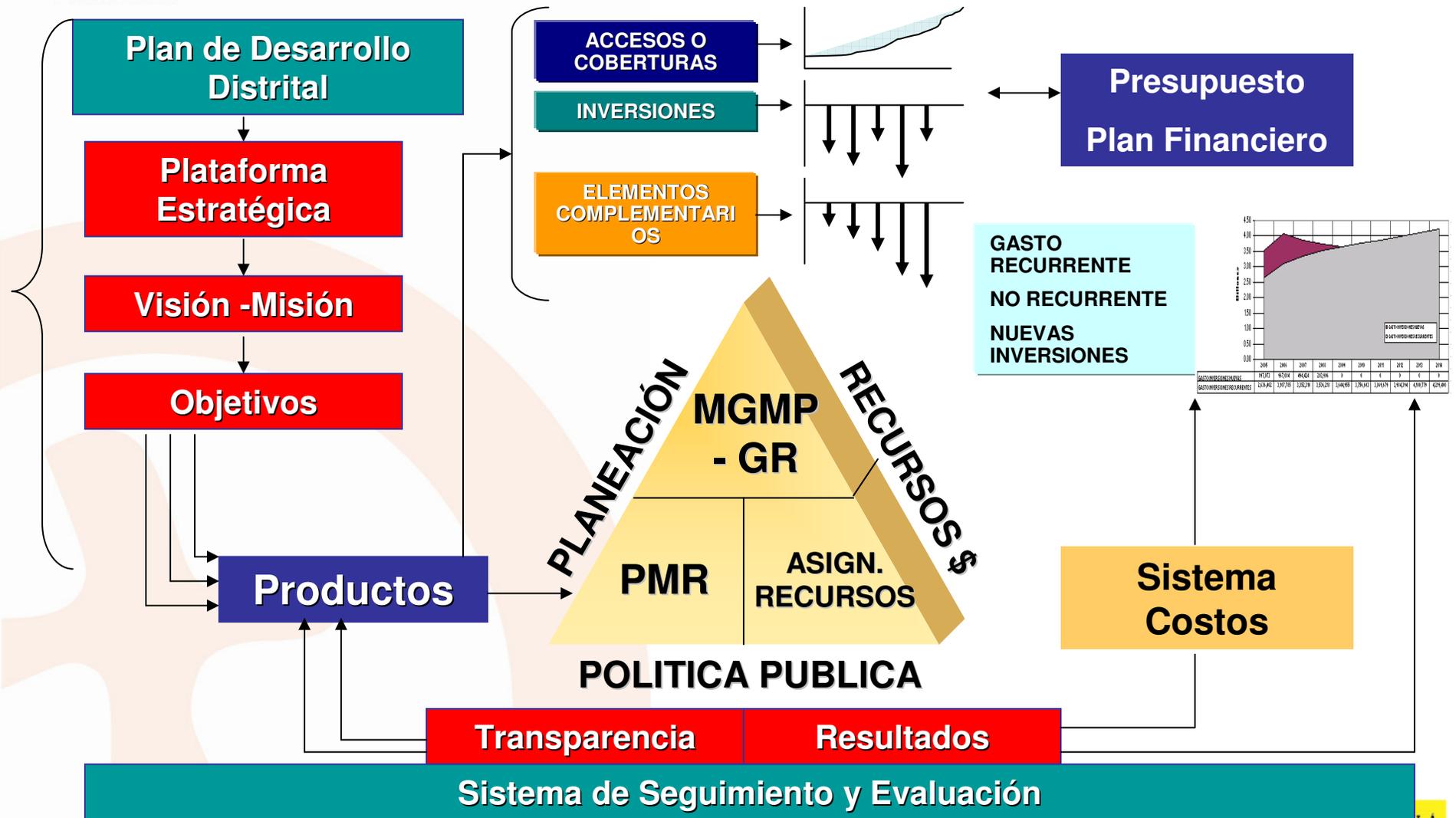
- **Sistema de presupuestación basado en resultados.**
- **Permite establecer un vínculo claro entre la asignación del gasto y las prioridades de política pública de la Administración.**
- **Acuerdo público que promueve el uso eficiente, efectivo, transparente y responsable de los recursos en el mediano plazo.**

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**

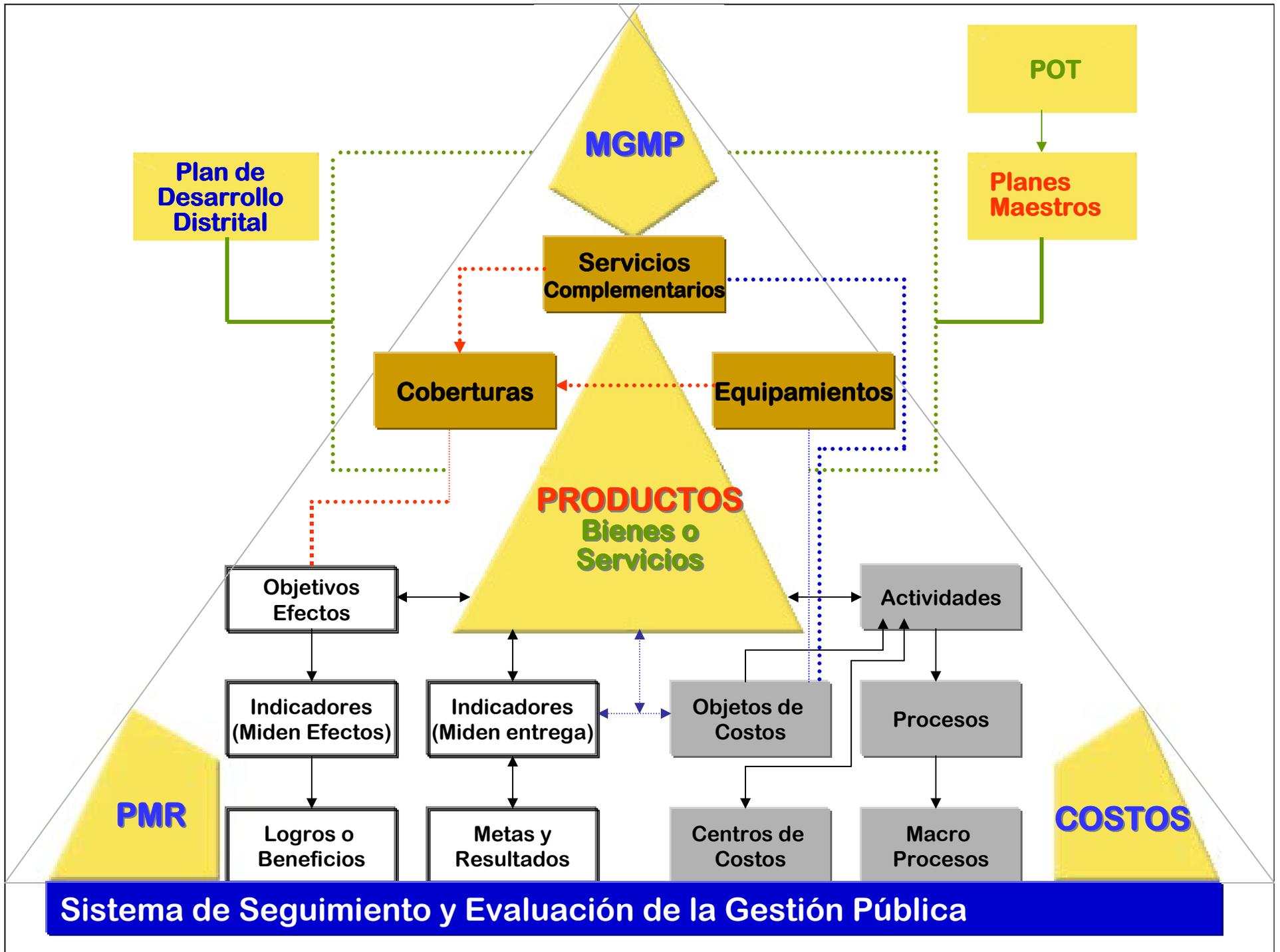


ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

# Productos, Metas y Resultados PMR



“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad





# Productos, Metas y Resultados PMR

## Como herramienta de asignación

- De gran utilidad en las mesas de discusión del presupuesto para efectuar el análisis sobre la asignación presupuestal de las entidades que conforman la Administración Central y los Establecimientos Públicos.
- Útil en el Concejo de la ciudad como un insumo para la discusión del Presupuesto Distrital en la asignación y aprobación del presupuesto.

## Como herramienta de control social

- Útil para el análisis sobre el desempeño de la gestión de las entidades Distritales.
- Rendición de cuentas.

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Productos, Metas y Resultados PMR

## Como herramienta de Gestión Gerencial

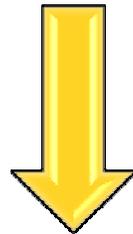
- Contribuye en la gestión gerencial de las entidades: articulación de ejercicios de planeación estratégica y sus indicadores de gestión al POR.
- Con la implementación del POR, los gerentes públicos se comprometieron con la ciudad para ejecutar sus Presupuestos (tanto de inversión como de funcionamiento) de acuerdo con metas específicas de Productos (Resultados).

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Asignación de recursos

- **Marco de Gasto de Mediano Plazo:** permite disciplinar y coordinar la toma de decisiones de política y de asignación de recursos, considerando:
  - Restricción presupuestal.
  - Costos futuros de las nuevas políticas.



**Sostenibilidad financiera de los programas  
en el mediano plazo**

**“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”**



# Asignación de Recursos

## METODOLOGÍA DE AUTOMATIZACIÓN DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS



**ASIGNACIÓN DE COSTOS A LOS PRODUCTOS DEL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS - PMR**

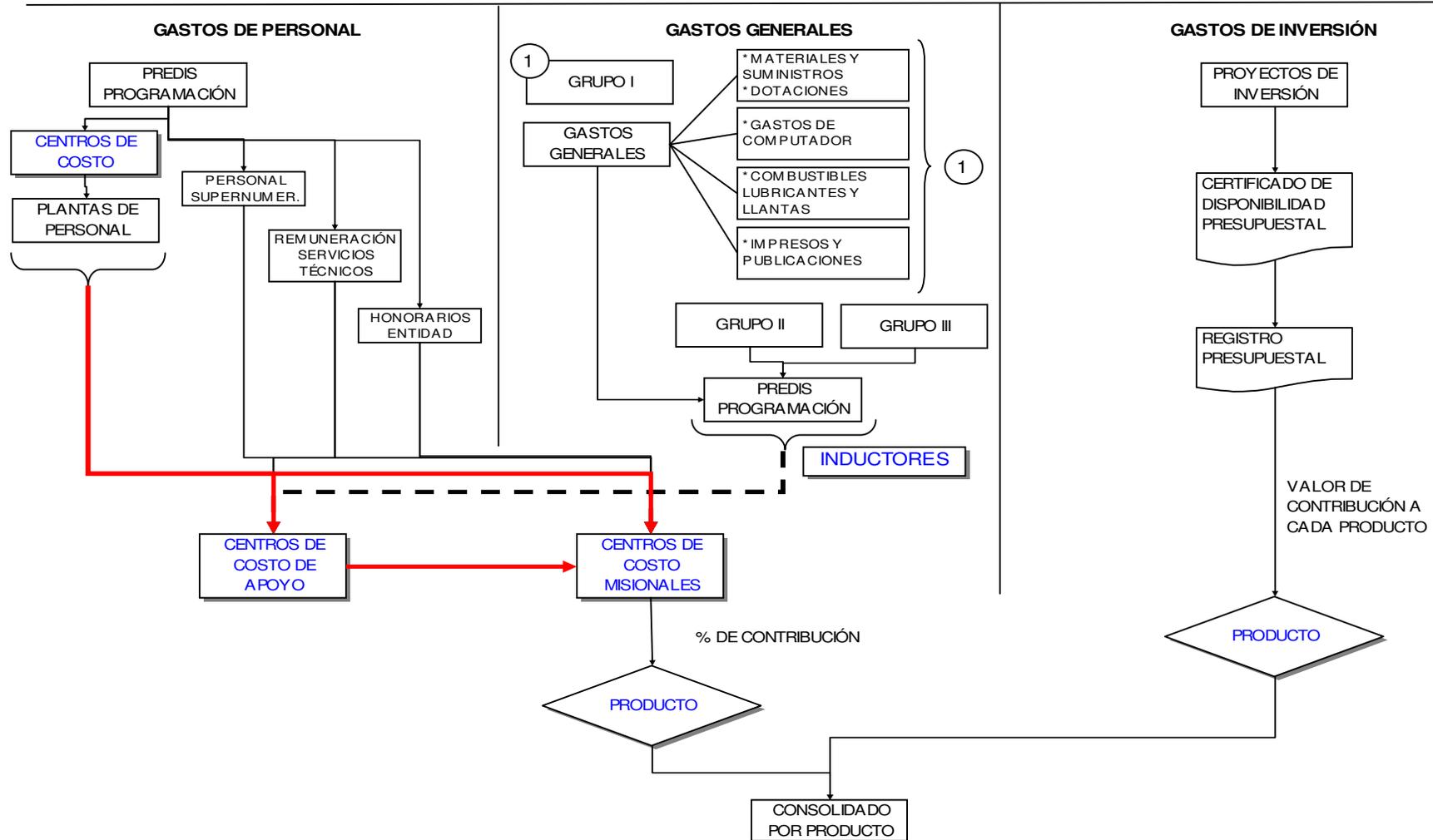
*“En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

# Asignación de recursos

## METODOLOGÍAS PARA LA ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN



*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Marco de Gasto de Mediano Plazo

		Fuente de financiación	
		Inflexible	Flexible
Gasto	Recurrente	<p><b>A</b></p> <p>Operación Mantenimiento preventivo Rehabilitación Inversiones estratégicas financiado con fuente que tiene destinación específica</p>	<p><b>B</b></p> <p>Operación Mantenimiento preventivo Rehabilitación Inversiones estratégicas financiado con recursos de libre destinación</p>
	No Recurrente	<p><b>C</b></p> <p>Gastos no indispensables en Plan de Desarrollo</p> <p>No generan recurrencia pero se deben realizar por tener una destinación específica por ley</p>	<p><b>D</b></p> <p>Gastos no indispensables en Plan de Desarrollo</p> <p>No generan recurrencia</p> <p>No fuente con destinación específica</p>

## MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Marco de Gasto de Mediano Plazo

## Metodología para la determinación del Gasto Recurrente

1

Identificación de la Inversión por Tipologías basadas en la función de producción

### Tipologías **NO** Recurrentes

I	OBRA NUEVA
II	REHABIL. DE INFRAEST, MANTEN. DE MAQ Y EQUIPOS (REPARATIVO)
III	DOTACIONES
IV	MAQUINARIA Y EQUIPOS
V	SOFTWARE Y HARDWARE
VI	SUBSIDIOS Y EVENTOS NO OBLIGATORIOS
VII	RECURSO HUMANO NO PERMANENTE
VIII	DESARROLLO INSTITUCIONAL
IX	INVESTIGACIONES, ESTUDIOS E INTERVENTORÍAS
XVI	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN

*"En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad"*



# Marco de Gasto de Mediano Plazo

## Metodología para la determinación del Gasto Recurrente

1

Identificación de la Inversión por Tipologías basadas en la función de producción

### Tipologías Recurrentes

X	RECURSO HUMANO PERMANENTE
XI	INSUMOS DE OPERACIÓN
XII	MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN PREVENTIVO
XIII	SUBSIDIOS Y EVENTOS OBLIGATORIOS
XIV	INTERVENTORIAS PERMANENTES
XV	GASTOS DE OPERACIÓN DE PROYECTOS

*"En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad"*



# Marco de Gasto de Mediano Plazo

## Metodología para la determinación del Gasto Recurrente

2

Identificación Niveles de Intensidad de Recurrencia basadas en riesgo fiscal

Intensidades

Gasto Recurrente

0	NO RECURRENTE
1	BAJA
2	MEDIA
3	<u>ALTA</u>
4	MUY ALTA
5	SEVERA

*"En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad"*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda

## 4. Aspectos a mejorar y retos



***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



# Aspectos a Mejorar

- Reducción del rezago presupuestal.
- Eficiencia – rentas de destinación específica.
- Clasificación del gasto (inversión).
- Revisión de metodología para clasificación de recurrencia por parte de las entidades.
- Avanzar en una estructuración metodológica y procedimental del Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP).
- Estudiar la viabilidad de implementación de un sistema de estandarización de gastos generales.

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Aspectos a Mejorar

- Subsisten problemas en la definición de indicadores (miden solo cantidades).
- Las entidades crean y modifican los objetivos, productos e indicadores del PMR, lo que impide tener información histórica.
- En el transcurso del año las entidades reprograman las metas, lo que impide evaluar si realmente se cumplen o no (Metas autoprogramables).
- Unificación de la información.
- Alta rotación del personal encargado del POR - PMR en las entidades.

*“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”*



# Retos

- **Suscribir acuerdos de gestión de gerentes públicos.**
  - **Afianzar POR – PMR como herramienta importante para rendición de cuentas.**
  - **Unificar los Objetivos y metas definidos en el POR - PMR con los objetivos del Plan de Desarrollo.**
  - **Articular política local y distrital.**
  - **Sistema de seguimiento y evaluación de los resultados.**
  - **Implementar una estrategia de comunicación que le permita a la ciudadanía tener acceso a la información reportada en el POR - PMR.**

***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***



# Gracias

Isauro Cabrera Vega  
Director Distrital de Presupuesto  
Secretaría Distrital de Hacienda  
Bogotá, Colombia  
[icabrera@shd.gov.co](mailto:icabrera@shd.gov.co)

***“ En Bogotá, cada peso cuenta para construir Ciudad ”***