

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL.

ESTUDIO DE CASO: SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA DE LA ALCADÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EN EL MARCO DEL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS”

ANGELA MARÍA GONZÁLEZ ARBOLEDA

Pruebas para la obtención del grado de Maestría en Gestión Autárquica

Enero de 2019

VERSION Final

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Pruebas para la obtención del grado de Maestría en Gestión Autárquica

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL.

ESTUDIO DE CASO: SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA DE LA ALCADÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EN EL MARCO DEL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS”.

Autor: **Angela María González Arboleda**

Orientador: **Antonio Rodriguez**

Enero de 2019

Resumen

El presente trabajo pretende analizar, formular e implementar herramientas gerenciales que permitan el seguimiento y monitoreo permanente de los proyectos de inversión a cargo de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia. Esta herramienta parte de un análisis de las bases de datos y matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de los proyectos de inversión que actualmente se manejan desde las diferentes dependencias de la entidad, posteriormente se identificará la información relevante que en materia de gestión presupuestal de los recursos de seguridad, convivencia y justicia requiere el nivel directivo de la entidad y la ciudadanía en general, y finalmente, se establecerán e implementarán las herramientas gerenciales propuestas, como reportes e informes, relacionados con el manejo de los recursos presupuestales de seguridad, convivencia y justicia, que faciliten no solo la toma de decisiones, sino la divulgación de la gestión presupuestal de la entidad. El propósito principal de la investigación es mejorar la gestión presupuestal de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, brindando información relevante que coadyuve a la toma de decisiones efectivas que permitan un mayor impacto de la inversión en los indicadores de seguridad y justicia de la ciudad.

Palabras clave

Gestão, Orçamento, ferramenta gerencial, relatórios, projeto de investimento

Abstract

This work pretends to analyze, propose and implement management tools, which allows follow-up and permanent monitory of the investment projects of the District Department of Security, cohabitation and justice. This instrument approaches from a data-based analysis and was taken from a management matrix of the current project investment budget coming from the relevant sections of the institution, hereinafter, we are going to identify the significant information of the Security, cohabitation and justice management resources investment required for executives and general citizens, and conclusively, the management tools suggested will be established and implement, hence, by announcements and reports related to the security, cohabitation and justice financial resources use, which makes easier not only the decision making, but the outreach of the institutional budgetary management.

The main purpose of this investigation is to improve the investment management of the District Department of Security, cohabitation and justice, sharing relevant information which contributes to the effective decision making, to ensure a higher impact on the city safety and justice indicators.

Key words

Management, budget, management tool, reports, investment project

Índice de Abreviaturas

ASIP: Asociación Internacional de Presupuesto Público

CDP: Certificado de Disponibilidad Presupuestal

CRP: Certificado de Registro Presupuestal

CVP: Cadena de Valor Público

C4: Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

PAA: Plan Anual de Adquisiciones

PAC: Programa Anual Mensualizado de Caja

PHVA: Planificar – Hacer - Verificar – Actuar

PREDIS: Sistema de Presupuesto Distrital

SDSCJ: Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia

SECOP: Sistema Electrónico de Contratación Pública

SEGPLAN: Sistema de seguimiento a los programas proyectos y metas al Plan de Desarrollo de Bogotá D.C.

SISCO: Sistema de Seguimiento a la Contratación

Tabla de contenido

1. Diseño Metodológico y Planteamiento del Problema.....	10
1.1. Descripción del problema	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificación	12
1.4. Metodología.....	15
1.4.1. Tipo de investigación	15
1.4.2. Etapas de desarrollo	15
1.4.3. Población objeto de estudio.....	16
1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
2. Marco Teórico.....	19
2.1. Definición y aspectos históricos.....	19
2.2. Concepción teórica.....	22
2.2.1. Cadena de Valor Público (CVP).....	22
2.2.2. Ciclo PHVA	24
3. Caracterización del Distrito de Bogotá	26
3.1. Contexto General	26
3.2. Contexto económico	28
3.3. Contexto social.....	33
4. Contexto de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	37
4.1. Generalidades de la SDSCJ.....	37
4.1.1. Planeación Institucional	40
4.1.1.1. Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor para Todos 2016-2020”	44
5. Resultados	49
5.1. Análisis de bases de datos y matrices de seguimiento a la gestión presupuestal	49
5.2. Información relevante para la gestión presupuestal de proyectos de inversión	54
5.3. Parametrización y esquematización de reportes e informe gerencial	57
5.4. Implementación de herramientas gerenciales	63
5.4.1. Esquema de aplicación de herramientas gerenciales	63
5.4.2. Metodología de la aplicación de la herramienta.....	65

5.4.3. Usuarios y roles para manejo de la herramienta	66
5.4.4. Estrategia de Comunicaciones.....	67
6. Impactos y beneficios.....	69
6.1. Indicadores de mejoramiento institucional.....	69
6.2. Procesos a mejorar	72
7. Conclusiones y Recomendaciones	74
8. Bibliografía	77
9. Webgrafia.....	78
Anexo No. 1	79
Anexo No. 2	83
Anexo No. 3	90
Anexo No. 4	94
Anexo No. 5	95

Lista de tablas

TABLA 1. Proyectos de inversión SDSCJ.....	41
TABLA 2. Proyectos de inversión de la SDSCJ en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”	45
TABLA 3. Bases de datos y fuentes de información relacionadas con proyectos de inversión	49
TABLA 4. Matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de proyectos de inversión	50
TABLA 5. Relación de matrices de seguimiento y bases de datos	51
TABLA 6. Principales informes de gestión presupuestal requeridos por el nivel directivo	54
TABLA 7. Reportes de gestión presupuestal priorizados	57
TABLA 8. Relación de campos por reportes priorizados	59
TABLA 9. Estructura informe gerencial de gestión presupuestal - proyectos de inversión SDSCJ.....	61
TABLA 10. Aporte de las herramientas gerenciales por proceso	72

Lista de figuras

<i>FIGURA 1.</i> MODELO "CADENA DE VALOR PÚBLICO"	23
<i>FIGURA 2.</i> MODELO "PHVA"	24
<i>FIGURA 3.</i> MODELO "PHVA" APLICADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES EFECTIVAS EN EL SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSIÓN	25
<i>FIGURA 4.</i> MAPA DE BOGOTÁ D.C. POR LOCALIDAD	26
<i>FIGURA 5.</i> PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN PIB DE COLOMBIA.....	28
<i>FIGURA 6.</i> PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA DE BOGOTÁ EN LA NACIÓN 2016	29
<i>FIGURA 7.</i> CRECIMIENTO DEL PIB DE BOGOTÁ – COLOMBIA – AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	30
<i>FIGURA 8.</i> TASA DE DESEMPLEO Y NÚMERO DE DESOCUPADOS (EN MILES) EN BOGOTÁ.....	31
<i>FIGURA 9.</i> ÍNDICE DE POBREZA MONETARIA (%).....	34
<i>FIGURA 10.</i> INMIGRACIÓN Y EMIGRACIÓN INTERNA (%). PRINCIPALES DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA	36
<i>FIGURA 11.</i> ESTRUCTURA INTERNA DE LA SDSCJ	38
<i>FIGURA 12.</i> ESTRUCTURA DE PLANEACIÓN SDSCJ	40
<i>FIGURA 13.</i> ESTRUCTURA PLAN DE DESARROLLO "BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS"	45
<i>FIGURA 14.</i> PORCENTAJE DE PRIORIDAD DE INFORMES DE GESTIÓN PRESUPUESTAL	56
<i>FIGURA 15.</i> ESQUEMA DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	64

1. Diseño Metodológico y Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia tiene como objeto orientar, liderar y ejecutar la política pública para la seguridad ciudadana, ¿convivencia y acceso a los sistemas de justicia; para ello, cuenta con un presupuesto asignado en los gastos de inversión directa de la vigencia 2019 de \$341.372 millones, los cuales ejecuta a través de ocho (8) proyectos de inversión. Para la gestión, control y seguimiento de estos recursos, actualmente la entidad maneja distintas bases de datos y matrices de seguimiento mediante las cuales se registra información presupuestal de cada uno de los proyectos de inversión, sin embargo, estas bases y matrices se alimentan desde diferentes dependencias de la entidad, tales como la Oficina Asesora de Planeación, la Subsecretaria de inversiones y Fortalecimiento de Capacidades Operativas, la Subsecretaria de Gestión Institucional, la Subsecretaría de Acceso a la Justicia y la Subsecretaria de Seguridad Convivencia, lo que ha generado discrepancias, demoras y deficiencias en el suministro de la información presupuestal.

Una de las principales causas de esta situación se debe a que la información registrada en las bases de datos y matrices de seguimiento de las diferentes áreas no se realiza en tiempo real, toda vez que se registra de manera discrecional por cada área. Igualmente, las fuentes de información de las diferentes bases de datos no son las mismas y se han presentado discrepancias con relación a información reportada en informes de gestión, reportes y seguimiento de planes de gestión presupuestal (plan de acción, plan anual de adquisiciones),

presentaciones de rendición de cuentas, comunicados de prensa y respuestas a entes de control y derechos de petición, entre otros, lo cual genera una imagen negativa de la entidad.

Por otra parte, no existe parametrización, puntos de control ni unidad de criterio establecida respecto al manejo de la información para el seguimiento de los proyectos de inversión.

Lo anteriormente expuesto, evidencia la deficiencia en el manejo de la información presupuestal e impide reaccionar e intervenir en forma oportuna y eficaz a través de la toma de decisiones óptimas que permitan el cumplimiento de lo previsto en el Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos 2016-2020” en el marco de la misión de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

Por ello, a través del presente trabajo de grado, se pretende fortalecer la gestión presupuestal de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia mediante la implementación de herramientas gerenciales efectivas en el seguimiento a proyectos de inversión. Es así como surge la siguiente pregunta base del planteamiento del problema:

¿Qué herramientas gerenciales se pueden implementar para contribuir a la gestión presupuestal de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Fortalecer la gestión presupuestal de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia mediante el análisis, formulación e implementación de herramientas gerenciales efectivas en el seguimiento a proyectos de inversión que faciliten la toma de decisiones.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las bases de datos y matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de los proyectos de inversión que actualmente manejan las diferentes dependencias de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.
- Identificar la información relevante que en materia de gestión presupuestal de los recursos de seguridad, convivencia y justicia requiere el nivel directivo de la entidad y la ciudadanía en general.
- Establecer herramientas gerenciales, como reportes e informes, relacionados con el manejo de los recursos presupuestales de seguridad, convivencia y justicia, que faciliten no solo la toma de decisiones, sino la divulgación de la gestión presupuestal de la entidad.

1.3. Justificación

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, fue creada mediante el Decreto 637 del 31 de marzo de 2016 *“como un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto consiste en orientar, liderar y ejecutar la política pública para la seguridad ciudadana, convivencia y acceso a los sistemas de justicia; la coordinación interinstitucional para mejorar las condiciones de seguridad a todos los habitantes del Distrito Capital, en sus fases de prevención, promoción, mantenimiento y restitución; el mantenimiento y la preservación del orden público en la ciudad; la articulación de los sectores administrativos de coordinación de la Administración Distrital en relación con la seguridad ciudadana y su presencia transversal en el Distrito Capital, la coordinación del Sistema Integrado de Seguridad y Emergencias NUSE 123, la integración y coordinación de los*

servicios de emergencia; y proporcionar bienes y servicios a las autoridades competentes, con el fin de coadyuvar en la efectividad de la seguridad y convivencia ciudadana en Bogotá D.C”.

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia en virtud del citado acuerdo, tiene como misión dentro del sector Seguridad, Convivencia y Justicia de *“liderar, planear y orientar la formulación, la adopción, la ejecución, la evaluación y el seguimiento de las políticas públicas, los planes, los programas y proyectos, las acciones y las estrategias en materia de seguridad ciudadana, convivencia, acceso a la justicia, orden público, prevención del delito, las contravenciones y conflictividades, y la coordinación de los servicios de emergencias en el Distrito Capital en el marco del primer respondiente”.*

De otra parte y con el fin de estructurar el plan de gobierno, la administración distrital en cabeza del Alcalde Mayor de Bogotá, presentó el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016 – 2020 *“Bogotá Mejor para Todos”* , entendido como la herramienta de gestión que permite atender las necesidades básicas insatisfechas y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la capital, el cual se estructura a partir de tres pilares y cuatro ejes transversales.

Para la construcción de dichos pilares y ejes se han identificado programas intersectoriales a ser ejecutados desde cada una de las entidades distritales y en algunos casos con la participación del sector privado. Estos programas se encuentran estructurados de forma tal que permiten identificar el diagnóstico asociado a la problemática que se enfrenta, la estrategia para abordar dicha problemática expresada a nivel de proyectos y las metas de resultados a partir de las cuales se realizará el seguimiento y la evaluación al cumplimiento de los objetivos trazados.

Así las cosas, para medir el avance de los proyectos de inversión propios de los programas contemplados en el Plan de Desarrollo Distrital relacionados con la Secretaría, tales como: Seguridad, Convivencia y Justicia, Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía, Modernización institucional, Gobierno y ciudadanía digital, la entidad no cuenta con herramientas eficaces que puedan medir el avance de los mismos en tiempo real.

Es así, como las bases de datos que se utilizan al interior de cada dependencia, tanto misionales como de apoyo, son diversas en su concepción, lo que ocasiona que haya diferentes criterios de interpretación y conlleva a que los datos no sean totalmente confiables, pues las mismas se alimentan en forma independiente.

Por lo anterior, y al no estar sincronizada en línea, la información se presenta con inoportunidad e imprecisión, lo que en consecuencia aumenta la posibilidad de errores en la toma de decisiones, que pueden afectar negativamente la ejecución de políticas en materia de seguridad, convivencia y justicia.

Por tal razón, con la presente investigación se pretende establecer herramientas gerenciales que permitan realizar un óptimo seguimiento presupuestal a los proyectos de inversión de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, alimentada en línea, consolidada en forma unificada y con posibilidad de generación automática de reportes, análisis gráficos e informes de gestión presupuestal. Lo anterior, permitirá que el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial se efectúe de forma eficiente y eficaz, en temas que afectan la seguridad y convivencia de los ciudadanos de la capital del país.

La presente investigación busca ser de gran utilidad para esta entidad; puesto que el objetivo principal de la herramienta propuesta es fortalecer la toma de decisiones en materia

de gestión presupuestal que repercutan en un mayor impacto de la inversión en los indicadores de seguridad, convivencia y justicia de la ciudad capital.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

La presente propuesta es un estudio de caso con enfoque cualitativo, ya que a partir de la comprensión y análisis del seguimiento presupuestal que actualmente adelantan las diferentes dependencias de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, se desarrollará una propuesta para el fortalecimiento de su gestión.

1.4.2. Etapas de desarrollo

- Análisis de bases de datos y/o matrices de seguimiento a la gestión presupuestal: En cumplimiento de los objetivos planteados, inicialmente se efectuará un análisis de bases de datos y/o matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de los proyectos de inversión que actualmente manejan las diferentes dependencias de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

- Análisis de la información de gestión presupuestal relevante para el nivel directivo y la ciudadanía: Se efectuará un análisis de la información relevante que en materia de gestión presupuestal requiere el nivel directivo para la toma de decisiones y la ciudadanía en general en el marco del principio de transparencia y acceso a la información pública.

- Parametrización y esquematización de reportes e informes de gestión presupuestal: Con base a los análisis anteriormente mencionados, se efectuará la parametrización y

esquematación de reportes e informes relacionados con la gestión presupuestal de los proyectos de inversión, enlazados con las bases de datos identificadas, lo cual permitirá el suministro de información concreta y confiable para la toma de decisiones relacionadas con la gestión presupuestal de los proyectos de inversión.

- Consolidación de resultados: Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

1.4.3. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio de la presente investigación son los clientes internos y externos de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y la ciudadanía en general, a quienes les interesa conocer la ejecución de los recursos que en materia de seguridad, convivencia y justicia se invierten en la ciudad de Bogotá.

1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Observación directa de bases de datos y/o matrices de seguimiento a la gestión presupuestal: Con el fin de efectuar un análisis del seguimiento presupuestal que adelanta cada una de las dependencias que tienen a cargo proyectos de inversión, se solicitarán las bases de datos y/o matrices de seguimiento que manejan.

- Análisis de documentos que soporten la gestión presupuestal de los proyectos de inversión: Se recolectarán las bases de datos, los reportes, informes y documentos relacionados con la gestión y seguimiento presupuestal a los proyectos de inversión a cargo de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

- Encuestas: Con el fin de fortalecer el análisis de los documentos que soportan la gestión presupuestal de la SDSCJ, se adelantarán encuestas dirigidas al nivel directivo de la entidad, a

las personas encargadas de operativizar la información presupuestal de cada dependencia y a la ciudadanía en general:

i) *Encuesta dirigida al personal directivo*: Se realizó con el fin de establecer los informes y reportes prioritarios para la gestión presupuestal que faciliten la toma de decisiones a nivel directivo. A continuación, se relacionan los Subsecretarios, Directivos y Jefes de Oficina a quienes se les aplicó la encuesta:

- Subsecretario de Inversiones y Fortalecimiento de Capacidades Operativas
- Subsecretario de Acceso de la Justicia
- Subsecretario de Seguridad
- Subsecretario de Gestión Institucional
- Jefe Oficina Asesora de Planeación
- Dirección Jurídica y Contractual
- Dirección de Operaciones para el Fortalecimiento
- Dirección Técnica
- Dirección de Bienes
- Dirección Financiera
- Dirección de Gestión Humana
- Dirección de Recursos Físicos
- Dirección de TIC's

ii) *Encuesta dirigida a las personas encargadas de operativizar la información presupuestal de cada dependencia:* Este método de recolección de información se dirigió a los servidores públicos que realizan seguimiento a los proyectos de inversión y reportan informes internos y externos. Para tal efecto, se encuestaron a los encargados de la preparación de información de las siguientes dependencias:

- Subsecretaría de Gestión Institucional
- Subsecretaría de Seguridad
- Subsecretaría de Acceso a la Justicia
- Dirección Jurídica y Contractual
- Oficina Asesora de Planeación
- Dirección Financiera
- Dirección Técnica
- Dirección de TIC's

iii) *Encuesta dirigida a la ciudadanía en general:* Esta encuesta se diseñó para aplicarla virtualmente a ciudadanos de todas las localidades de la ciudad, con el fin de identificar su conocimiento e interés de conocimiento sobre la inversión de recursos en seguridad, convivencia y justicia dentro de su localidad.

Los formatos de cada una de las encuestas establecidas se encuentran en el Anexo No. 1.

2. Marco Teórico

2.1. Definición y aspectos históricos

Teniendo en cuenta que el propósito principal de esta investigación es el fortalecimiento de la gestión presupuestal de una entidad pública distrital, es importante ahondar en el concepto de “presupuesto público”, el cual es definido por la Asociación Internacional de Presupuesto Público como “la herramienta que le permite al sector público cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para satisfacción de las necesidades de la población, de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía y sociedad del país” (ASIP, s.f.).

Así mismo, diferentes autores consideran el Presupuesto Público como “un acto de direccionamiento administrativo, político, económico y social del Estado, donde se representan las diferentes funciones, metas y objetivos de un gobierno expresados en el plan de desarrollo y en especial en el Plan Plurianual de Inversiones, el cual es aprobado posteriormente por el Legislativo en representación del pueblo” (Cardona, 2006, p.17).

Con el propósito de conocer algunos aspectos históricos del presupuesto público colombiano, a continuación, se mencionará el origen de las cinco características del presupuesto público en Colombia definidas por el autor Abel Cruz Santos (1963):

- *Unidad*: este principio plantea que los ingresos deberán constituir un fondo común, sin destinaciones especiales.

El principio de la unidad en el presupuesto se adoptó en Colombia en el art. 14 de la Ley 34 de 1923, que establecía que “para los gastos de cada uno de los servicios administrativos se abrirán créditos sobre los fondos del tesoro, sin apropiar para el pago los productos de ciertos o determinados ramos de ingresos”. Posteriormente, la Ley 64 de 1931 restringió el principio de la unidad presupuestal a los ingresos ordinarios, proclamando en su Artículo 16 que “Todos los ingresos de Presupuesto Nacional constituirán un fondo común del cual se pagarán los gastos generales, y en el presupuesto no se apropiará ningún ingreso específico de los incluidos en él para el pago de determinado renglón de gastos”.

Seguidamente, el Artículo 5º de la Ley 35 de 1944 dispuso que en el decreto de liquidación del presupuesto se eliminaría el presupuesto extraordinario, y que se incorporarían en el de rentas todos los ingresos y en las apropiaciones todas las obligaciones, exceptuando los ferrocarriles y las salinas, que se incorporarían por sus productos líquidos.

Finalmente, el Artículo 16 del Decreto 111 de 1996 establece: “Artículo 16. Unidad de Caja. Con el recaudo de todas las rentas y recursos de capital se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el Presupuesto General de la Nación”.

A su vez, el Manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital¹ define el principio de Unidad de Caja de la siguiente manera: “ Con el recaudo de todas las rentas y recursos de capital se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el Presupuesto Anual del Distrito Capital, salvo las excepciones contempladas en la Ley”.

¹ Adoptado mediante Resolución SDH N° 191 del 22 de septiembre de 2017

- *Universalidad*: En desarrollo de este principio, deben incluirse en el presupuesto, sin deducciones, todos los ingresos y los gastos públicos. En este orden de ideas, el Decreto 111 de 1996 establece en su Artículo 15 que “El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos públicos que se espere realizar durante la vigencia fiscal respectiva. En consecuencia, ninguna autoridad podrá efectuar gastos públicos, erogaciones con cargo al Tesoro o transferir crédito alguno, que no figuren en el presupuesto (Ley 38/89, artículo 11. Ley 179/94, artículo 55. inciso 3o. Ley 225/95, artículo 22).”

- *Claridad y precisión*: El presupuesto debe estar elaborado y presentado para su aprobación en forma clasificada y discriminada, cuenta por cuenta o rubro presupuestal, con el fin de facilitar el control administrativo, político y fiscal por parte de los organismos de control y vigilancia, ya que los rubros globales incitan y favorecen el desorden, y por ende la corrupción.

- *Equilibrio*: Debe ser esta la máxima aspiración de quienes están comprometidos con la elaboración, aprobación, presentación, ejecución, evaluación y control del presupuesto. “Para lograr este equilibrio, se requiere un conocimiento muy completo de la situación económica del país, de su organización administrativa, de su capacidad tributaria y de sus necesidades para establecer sus prioridades” (Cardona, 2006, p.48)

Adicional a las características y principios presupuestales anteriormente mencionados, el manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital contempla el principio de “Planificación” señalando que el Presupuesto Anual del Distrito Capital deberá guardar concordancia con los contenidos del Plan de Desarrollo, el Plan Financiero y el Plan Operativo Anual de Inversiones. Razón por la cual, en la presente investigación se plantea el

fortalecimiento de la gestión presupuestal en el marco del Plan de Desarrollo Distrital vigente.

2.2. Concepción teórica

2.2.1. Cadena de Valor Público (CVP)

La Cadena de Valor Público es fundamentalmente un modelo descriptivo basado en la Teoría del Valor Público, la cual afirma que “las ciencias económicas tienen todo el derecho a incorporar la acción del Estado como una variable más de sus modelos de equilibrio, pero sostiene también que el análisis de la actividad de gobierno y de las políticas públicas se empobrecen notablemente cuando aceptan este enfoque como el único posible” (Moore, 1997).

La cadena de valor público es una herramienta idónea para expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública y por tanto es el marco de referencia para medir la calidad de dicha gestión.

Sobre esta cadena convergen cinco funciones críticas del proceso de producción de políticas públicas: la Planificación Estratégica de Alta Dirección, la Planificación Operativa, la Formulación Presupuestaria, el Monitoreo y la Evaluación. Estas funciones cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados, pero operan sobre un mismo y único proceso (Sotelo, 2012).

El siguiente gráfico planteado por Anibal Sotelo (2012), representa el modelo de la Cadena de Valor Público ligado a las herramientas metodológicas planteadas por el autor:

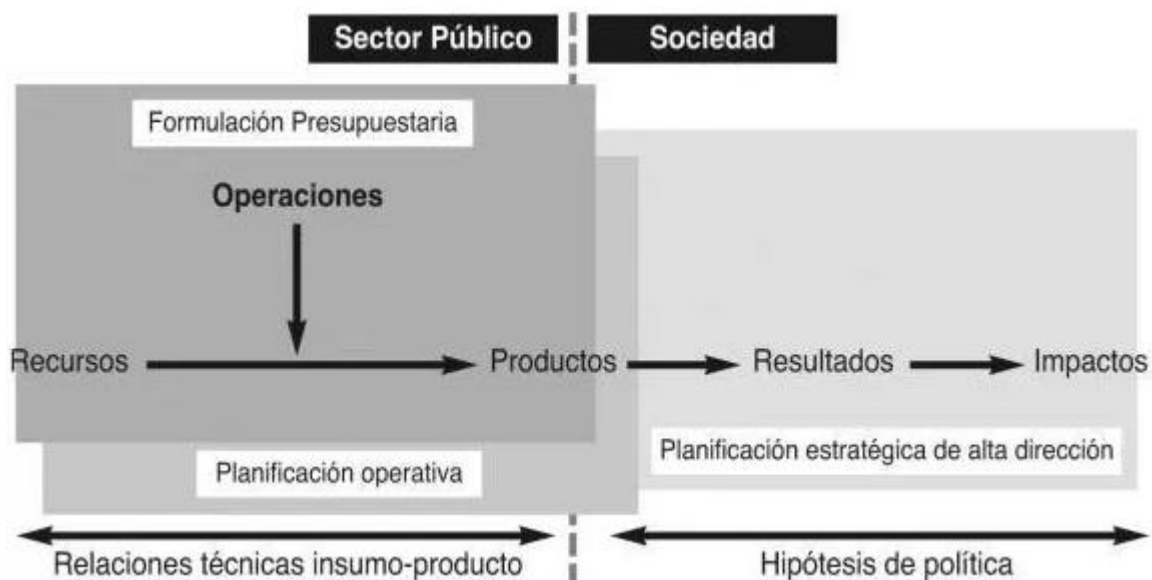


Figura 1. Modelo "Cadena de Valor Público"
Fuente: Sotelo (2012)

La definición de los impactos y resultados esperados de una política es materia de la Planificación Estratégica de Alta Dirección, mientras que la Planificación Operativa es el proceso mediante el cual una organización diseña en detalle las acciones que permitirán transformar los insumos en los productos requeridos por la política en cuestión.

En tanto que la Formulación Presupuestaria debe reflejar estos procesos productivos, garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente y que se les pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación (Sotelo, 2012).

Es así, como este modelo se convierte en uno de los fundamentos teóricos de la presente investigación, puesto que en la misma se plantea el fortalecimiento de la gestión presupuestal desde la planeación operativa, con el fin de aportar a una efectiva planeación estratégica que fortalezca la toma de decisiones al nivel directivo para la generación de impactos positivos en beneficio de la sociedad.

2.2.2. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) o círculo de Deming es una metodología que describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua. El PHVA es una herramienta de planificación y mejora continua presentada por Deming y desarrollada por Walter Shewhart en los años 30. En el siguiente gráfico se presenta la definición de cada una de las cuatro etapas planteadas:

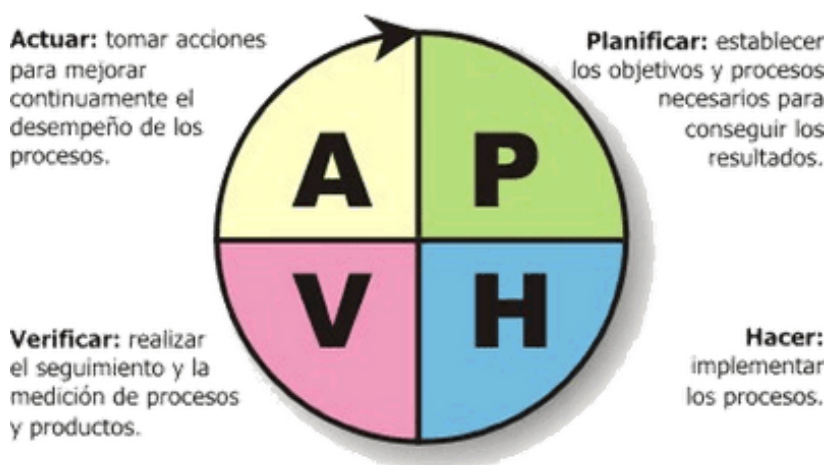


Figura 2. Modelo "PHVA"

Fuente: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-ejemplo-de-aplicacion-de-esta-herramienta-de-calidad/>

Teniendo en cuenta que la investigación en curso se enmara en la mejora continua, el Círculo PHVA es una de las bases principales para el desarrollo y aplicación de las herramientas gerenciales que se plantean en el presente trabajo de grado. A continuación, se presenta de manera gráfica la aplicación del ciclo PHVA con el desarrollo y aplicación de estas herramientas:

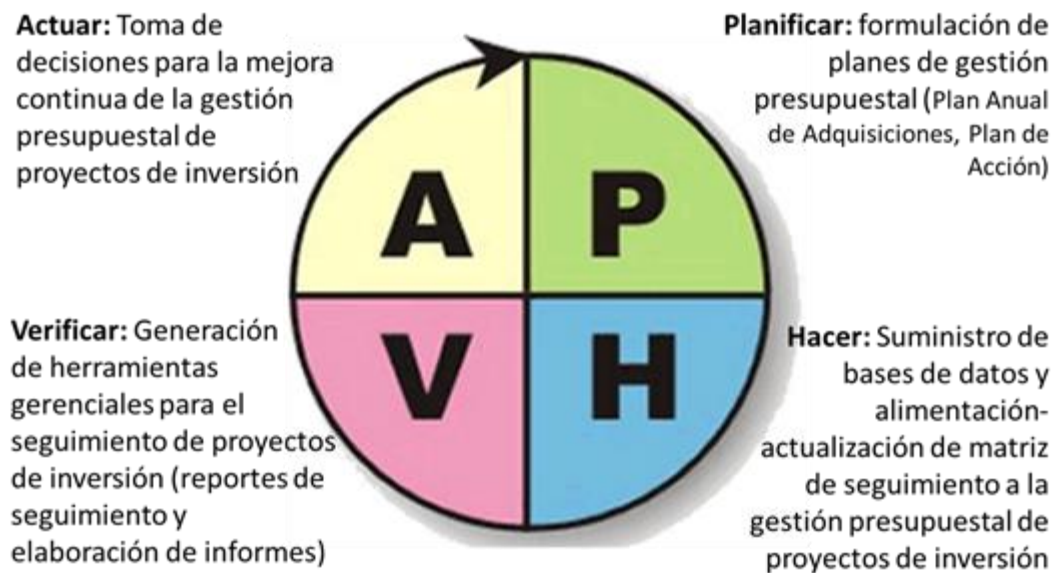


Figura 3. Modelo "PHVA" aplicado a la implementación de herramientas gerenciales efectivas en el seguimiento a proyectos de inversión
Fuente: Elaboración propia

3. Caracterización del Distrito de Bogotá

3.1. Contexto General

Teniendo en cuenta que la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia es una entidad Distrital cuyo actuar se centra en la ciudad de Bogotá, es importante conocer el contexto de esta ciudad:

Bogotá, oficialmente Bogotá Distrito Capital (D. C.), es la ciudad capital de la República de Colombia, se encuentra ubicada en el centro del país, en la cordillera oriental y tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente. Está organizada como Distrito Capital, gozando de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley². Está constituida por 20 localidades, las cuales se presen



Figura 4. Mapa de Bogotá D.C. por localidad

Fuente: <http://somenscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>

² <http://somenscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>

Bogotá es el centro administrativo, económico y político del país. Está ubicada en el centro de Colombia, en la zona conocida como la Sabana de Bogotá.

El Dane y la Secretaría de Planeación estiman que la población de Bogotá, que hoy bordea los 8 millones, crece en 100.000 habitantes cada año³. Es así, como Bogotá D. C. es la mayor y más poblada ciudad del país, además de ser el centro cultural, industrial, económico y turístico más importante de Colombia.

Bogotá está contemplada dentro de la Constitución Política Colombiana como el único distrito capital que junto con los 32 departamentos, conforman un total de 33 unidades administrativas diferentes e independientes entre sí. Bogotá está conformada por un área urbana y un área rural.⁴

La Administración Distrital está conformada por 15 sectores, los cuales cuentan con entidades adscritas o vinculadas. Los quince sectores son: Sector Gestión Pública compuesto por la Secretaría General y El Departamento Administrativo del Servicio Civil; Sector Gobierno compuesto por la Secretaría de Gobierno y el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, sectores Hacienda, Planeación, Desarrollo Económico, Educación, Salud, Integración Social, Cultura Recreación y Deporte, Ambiente, Movilidad, Hábitat, Mujeres, Gestión Jurídica y el Sector Seguridad, Convivencia y Justicia, liderado por la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

³ <https://www.eltiempo.com/bogota/crecimiento-de-poblacion-en-bogota-237688>

⁴ [«Consolidación del área urbana de distrito capital de Bogotá»](#) (PDF). Uniandes. 19 de febrero de 2010. Consultado el 19 de febrero de 2010.

3.2. Contexto económico

Bogotá es el principal centro económico de Colombia. En los últimos años Bogotá ha tenido un reconocimiento cada vez más favorable como ciudad atractiva para los negocios, pasó del puesto 8 en el año 2012 al puesto 5 en el 2016, según la más reciente evaluación de América Economía Intelligence. En el contexto colombiano, Bogotá continuó como la ciudad líder en competitividad y la economía regional más grande, dinámica y diversificada, con la base empresarial más grande y la mejor infraestructura para los negocios. Además, con la mayor oferta y calidad en educación superior y con una cultura empresarial dinámica y emprendedora.

Bogotá tiene el ingreso per cápita más alto del país, el cual alcanza la suma de US\$9.108, superior al de Colombia (US\$6.301). El PIB de esta ciudad alcanza la suma de US\$74.529 millones, y representa el 25,7% del PIB nacional⁵, alcanzando la mayor participación en comparación de los demás departamentos del país, como se muestra en la siguiente gráfica:

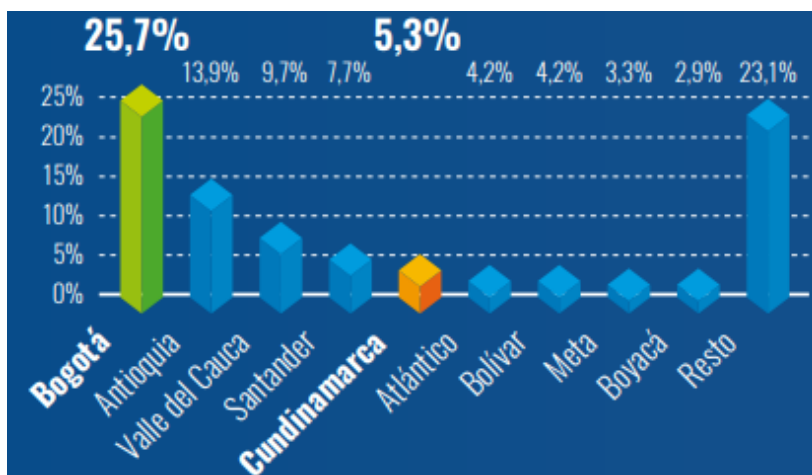


Figura 5. Participación departamental en PIB de Colombia
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

⁵ Cámara de Comercio de Bogotá, 2018.

La economía de Bogotá está basada principalmente en el comercio y los servicios financieros, inmobiliarios y sociales, como se observa en la siguiente gráfica:

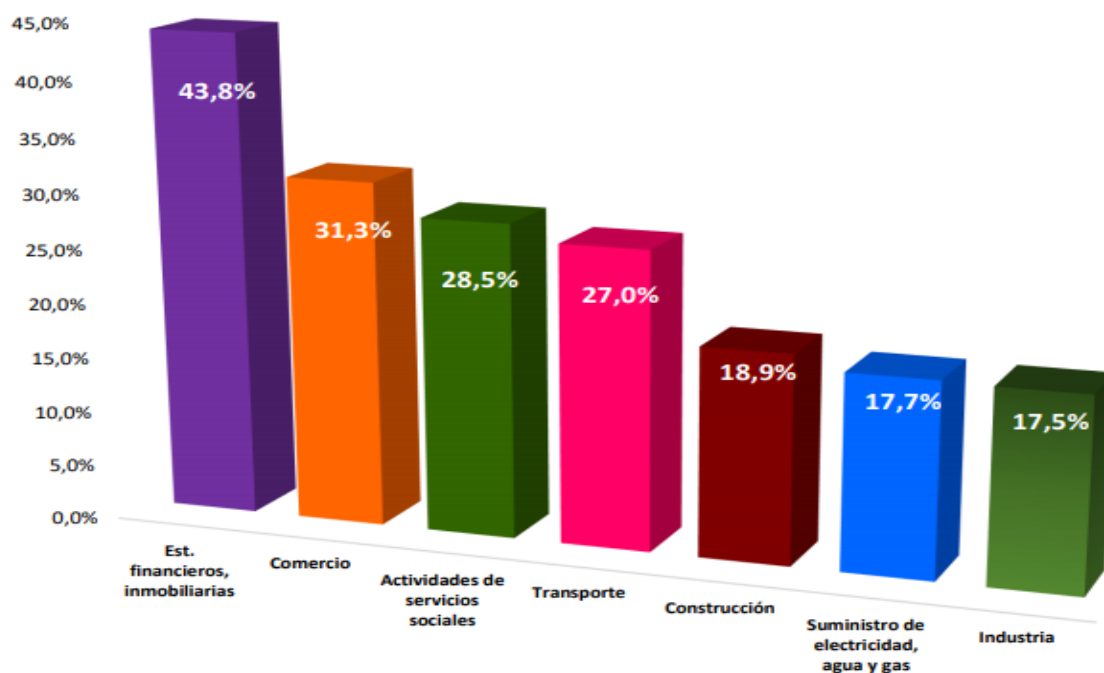


Figura 6. Participación de los sectores de la economía de Bogotá en la Nación 2016
Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 2017

La dinámica de las actividades productivas de la ciudad tiene alto impacto en el comportamiento de la economía del país. Entre el 2012 y el 2017, la economía bogotana tuvo resultados positivos en su crecimiento, incluso superiores al de la nación, pero perdió dinamismo. En el 2017 el crecimiento (2,3 %), fue inferior al promedio de los últimos cinco años, (3,7 %), pero superior al de la nación (1,8 %)⁶:

⁶ Cámara de Comercio de Bogotá. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca 2017

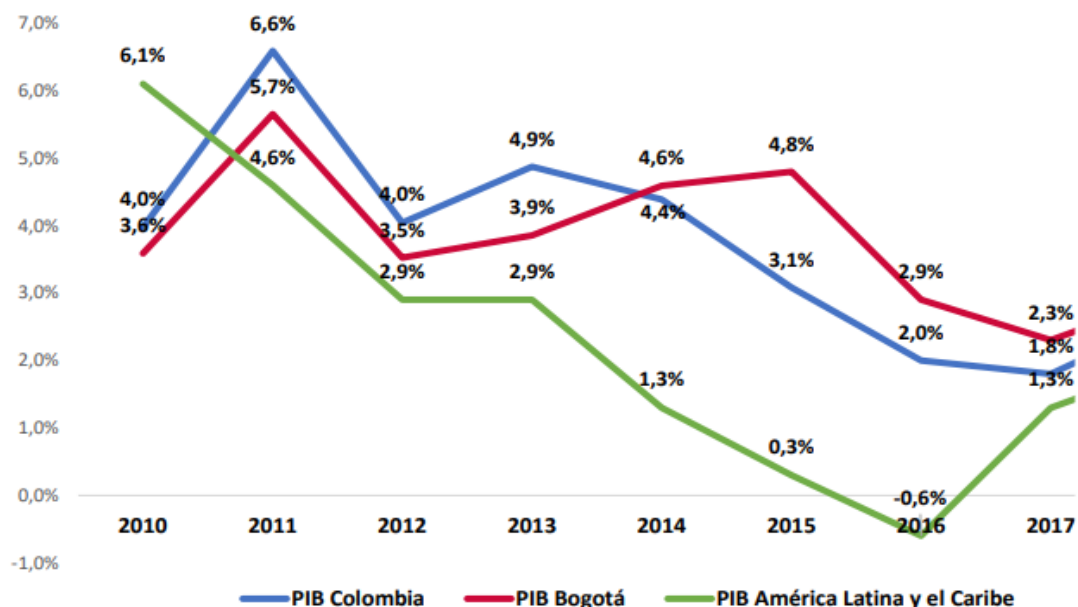


Figura 7. Crecimiento del PIB de Bogotá – Colombia – América Latina y el Caribe

Fuente: Dane. Cuentas nacionales. 2018. FMI. Outlook Abril 2018.

La desaceleración del crecimiento en la capital se explica por la confluencia de distintos factores como la crisis de la industria, el menor dinamismo de la construcción y la pérdida de dinamismo en las exportaciones. Así mismo, el bajo crecimiento de la productividad en el país ha estado asociado al alto grado de informalidad que supera el 40%, a distorsiones en el sistema impositivo, a las dificultades para mejorar la educación y al bajo nivel de innovación de las empresas.

La informalidad empresarial de Bogotá es del 47% y en el país llega al 61% en las microempresas, mientras la informalidad laboral llega al 42% en Bogotá. Dentro de los problemas estructurales que persisten, se encuentran los altos impuestos que afectan al 24% de las Pymes industriales y al 21% de las empresas comerciales, así como la competencia desleal y el contrabando.

Frente al mercado laboral, el 96,4% del empleo lo genera el sector privado y el 60,5% es asalariado. La tasa de desempleo en Bogotá llegó a 9,6% en el tercer semestre del 2018 y superó la tasa nacional que fue 9,5% en el mismo período; como resultado, el número de desempleados en Bogotá llegó a 453.000 personas⁷. Según la edad, los jóvenes entre 14 y 28 años son los más afectados por el desempleo y encuentran las mayores barreras de ingreso al mercado laboral, especialmente por las brechas en habilidades y destrezas frente a las necesidades del sector productivo.

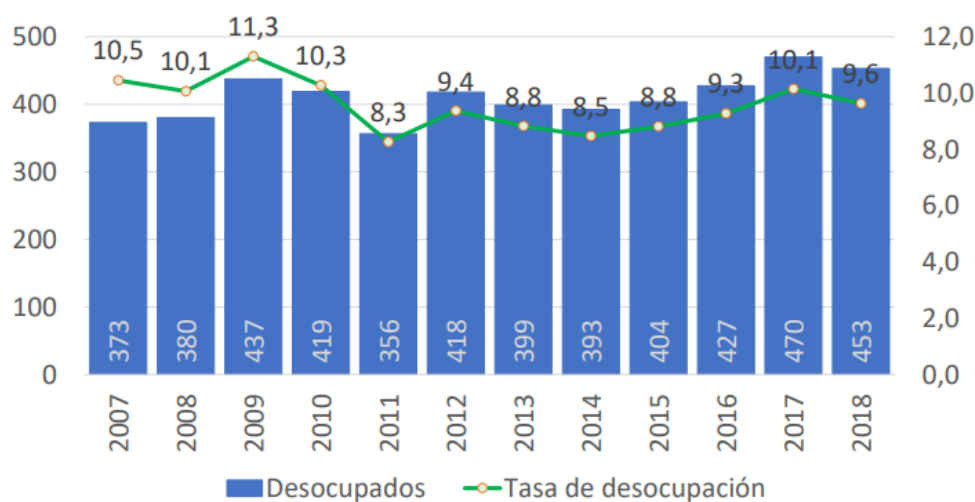


Figura 8. Tasa de desempleo y número de desocupados (en miles) en Bogotá
Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH 2018

En los últimos 5 años en Bogotá la tasa de ocupación promedio fue 64,7% y la de Colombia fue 58,4%. Entre 2013 y 2017, las actividades productivas que ayudaron a mantener la ocupación en la ciudad fueron los servicios (49,6 %) y el Comercio (28,5 %), que generaron el mayor número de los empleos. Por el contrario, en la industria se redujo el número de

⁷ DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH 2018

ocupados, de 648 mil en 2013 a 626 mil en 2017 y como resultado bajo la participación de la industria en el empleo en la ciudad de 15,9 % en 2013 a 15,2 % en 2017.

- **Las finanzas públicas en Bogotá**

Bogotá es el principal centro generador de riqueza del Estado colombiano, tanto en el impuesto de renta como en el Impuesto sobre el Valor Agregado - IVA, la ciudad aporta más del 40 % del recaudo total. En tributos locales, como el impuesto predial y el impuesto de industria y comercio - ICA, recauda el 38 % y 43 % respectivamente del total nacional. Así mismo, Bogotá es una entidad territorial con finanzas sólidas y de mayor capacidad de inversión de recursos, el 87% del gasto se destina a inversión pública. Lo cual es una fuente dinámica para el crecimiento económico de la ciudad.⁸

En el 2018 los ingresos totales de la Administración Central ascendieron a \$14.3 billones, de los cuales el 58% fueron ingresos corrientes originados en el pago de impuestos, tasas, tarifas, multas y demás; 21% por transferencias mayoritariamente de la nación, y 21% por recursos de capital, especialmente por excedentes financieros establecimientos públicos y utilidades empresas y de recursos del balance fiscal. Esta estructura de financiamiento le proporciona a la ciudad mayor capacidad de inversión y convierte el gasto público en una fuente dinamizadora del crecimiento.

La inversión de la Administración Central registró una ejecución del 96%. La Administración Central invirtió en la ciudad \$8,9 billones de los \$9,2 presupuestados. Sin

⁸ Cámara de Comercio de Bogotá. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca 2017

embargo, sólo el 85% de lo comprometido fue girado efectivamente en la vigencia fiscal, equivalente a \$7.9 billones.

Una característica central del presupuesto de Bogotá es que a nivel sectorial, la inversión consolidada de las entidades públicas del distrito se destina en un alto porcentaje para atender las necesidades de educación, salud e infraestructura, 64% del presupuesto se destina a estos rubros; lo que le ha permitido convertirse en el principal centro educativo del país, con 115 instituciones de educación superior y 2.395 colegios

3.3. Contexto social

Bogotá cuenta con una población de 7.150.000 habitantes según el censo realizado en 2018⁹. El 47,8% de la población son hombres y el 52,2% mujeres. La ciudad cuenta con la tasa de analfabetismo más baja del país con 3,4% en la población mayor de 5 años de edad.

Cada zona de la ciudad está clasificada dependiendo de las características de las viviendas, el entorno urbano de la zona y el contexto urbanístico. Es así como la ciudad se subdivide en 6 estratos socio-económicos, siendo el 1 el más bajo y el 6 el más alto. Esto con el fin de identificar zonas de acción y distribuir el costo de los servicios públicos; en donde los estratos más altos subvencionan a los más bajos y estos a la vez pueden acceder a beneficios educativos o de salud dada la estratificación. Esto le ha permitido a la ciudad identificar rápidamente sectores vulnerables y es así como, entre otras cosas, ha logrado garantizarle gratuitamente a los estratos 1 y 2 el consumo mínimo vital de agua.

⁹ <https://www.publimetro.co/co/noticias/2018/11/07/dane-tambien-se-descacho-la-poblacion-bogota-medellin-cali.html>

En cuanto a la evolución de las clases sociales, Bogotá es la ciudad del país con más personas de clase media, alcanzando la suma de 3.719.941 personas, que corresponde al 50% de la población de la ciudad¹⁰. Adicionalmente, Bogotá es la ciudad con el menor índice de pobreza del país, presentando un nivel de 12,4% frente al 26,9% del País:

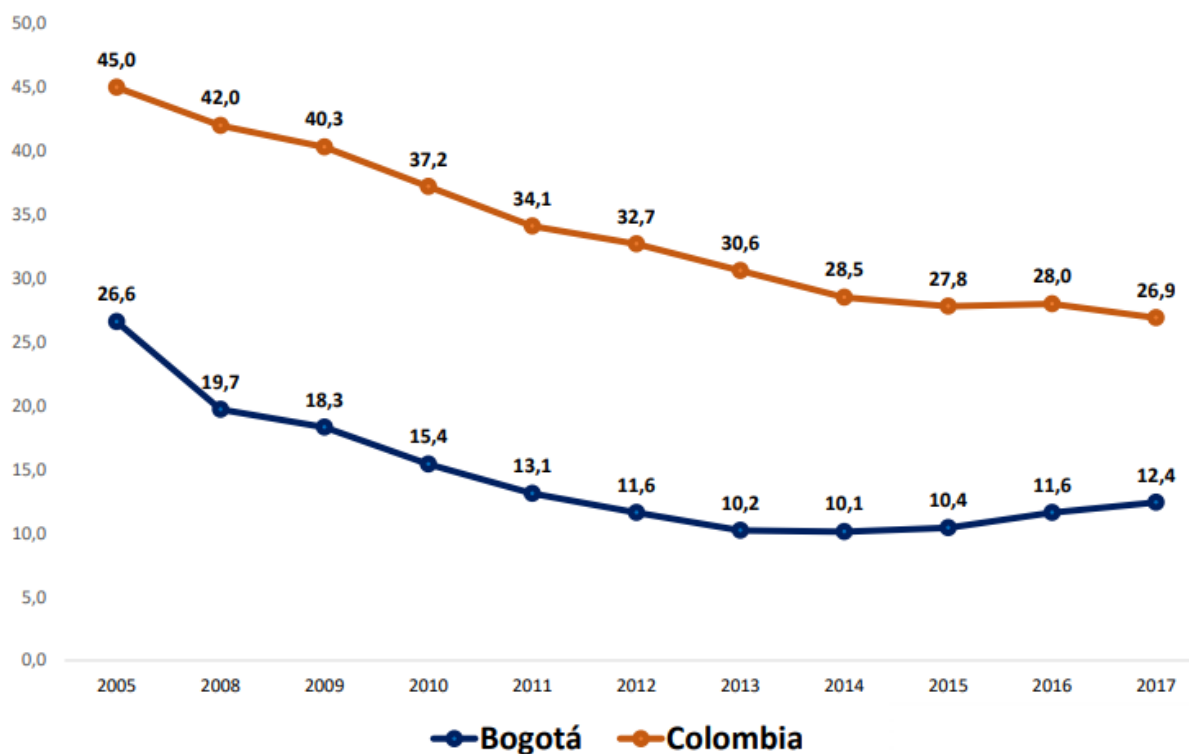


Figura 9. Índice de pobreza monetaria (%)

Fuente: DANE. Cálculos: Dirección de Gestión y Transformación de Conocimiento, Cámara de Comercio de Bogotá

Según la Encuesta Multipropósito 2017¹¹, en Bogotá habitan 2.699.825 hogares, de los cuales 2.697.440 habitan en la zona urbana y 2.385 en la zona rural. Frente a las principales características de los hogares, se resalta lo siguiente:

- En promedio tres (3) personas componen cada hogar.

¹⁰ Cámara de Comercio de Bogotá, 2018.

¹¹ Efectuada por la Secretaría Distrital de Planeación y el DANE

- El 37% de los hogares tienen jefatura femenina.
- El 19% de los hogares tienen niños y niñas en primera infancia.
- El 3.7% de los hogares presenta pobreza multidimensional.
- En el 10% de los hogares se encuentra alguna persona con discapacidad.
- Ningún integrante tiene acceso a internet en el 33% de los hogares.
- El 50% de los hogares cuenta con vivienda propia, el 45% arrendada y el 5% otro tipo de vivienda.
- El 4% de los hogares se encuentra en condición de hacinamiento.

Los servicios públicos tienen una alta cobertura, el 99,4% de las viviendas cuenta con servicio de energía eléctrica, mientras que un 98,6% tiene servicio de acueducto y un 87,8% de comunicación telefónica.¹²

La ciudad cuenta con una oferta amplia de servicios de salud y de bibliotecas: 184 hospitales, de los cuales 103 son de primer nivel de atención, 64 de segundo y 17 de tercero, para atender principalmente a la población de estratos I, II y III. También, en la ciudad se encuentran localizadas 518 bibliotecas, de ellas, la mitad son escolares y comunitarias¹³.

Finalmente, en cuanto a la migración internacional, en el último año Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia concentran los principales destinos de todos los inmigrantes internacionales; el 88,8% declararon ser procedentes de Venezuela (391.577).

¹² Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005. DANE. Consultado el 9 de mayo de 2018

¹³ Cámara de Comercio de Bogotá. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca 2017

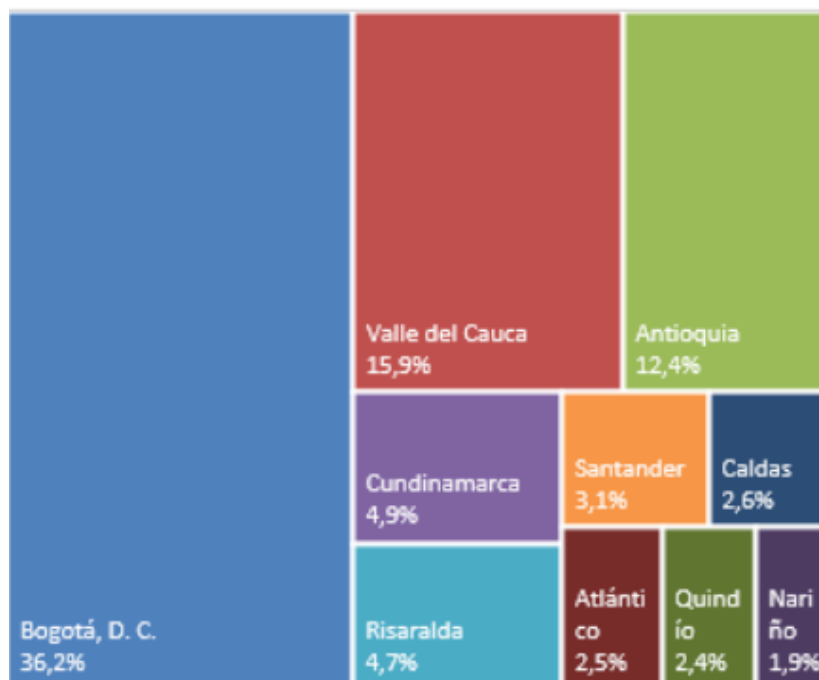


Figura 10. Inmigración y emigración interna (%). Principales departamentos de Colombia
 Fuente: DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2018

4. Contexto de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia

4.1. Generalidades de la SDSCJ

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia¹⁴, fue creada mediante el Decreto 637 del 31 de marzo de 2016 *“como un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto consiste en orientar, liderar y ejecutar la política pública para la seguridad ciudadana, convivencia y acceso a los sistemas de justicia; la coordinación interinstitucional para mejorar las condiciones de seguridad a todos los habitantes del Distrito Capital, en sus fases de prevención, promoción, mantenimiento y restitución; el mantenimiento y la preservación del orden público en la ciudad; la articulación de los sectores administrativos de coordinación de la Administración Distrital en relación con la seguridad ciudadana y su presencia transversal en el Distrito Capital, la coordinación del Sistema Integrado de Seguridad y Emergencias NUSE 123, la integración y coordinación de los servicios de emergencia; y proporcionar bienes y servicios a las autoridades competentes, con el fin de coadyuvar en la efectividad de la seguridad y convivencia ciudadana en Bogotá D.C”*.

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia en virtud del citado acuerdo, tiene como misión dentro del sector Seguridad, Convivencia y Justicia la de *“liderar, planear y orientar la formulación, la adopción, la ejecución, la evaluación y el seguimiento de las políticas públicas, los planes, los programas y proyectos, las acciones y las estrategias en materia de seguridad ciudadana, convivencia, acceso a la justicia, orden público, prevención*

¹⁴ Ver Decreto 413 de 2016 *“Por medio del cual se establece la estructura organizacional y las funciones de las dependencias de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y se dictan otras disposiciones”*.

del delito, las contravenciones y conflictividades, y la coordinación de los servicios de emergencias en el Distrito Capital en el marco del primer respondiente”.

La estructura interna de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia es la siguiente¹⁵:

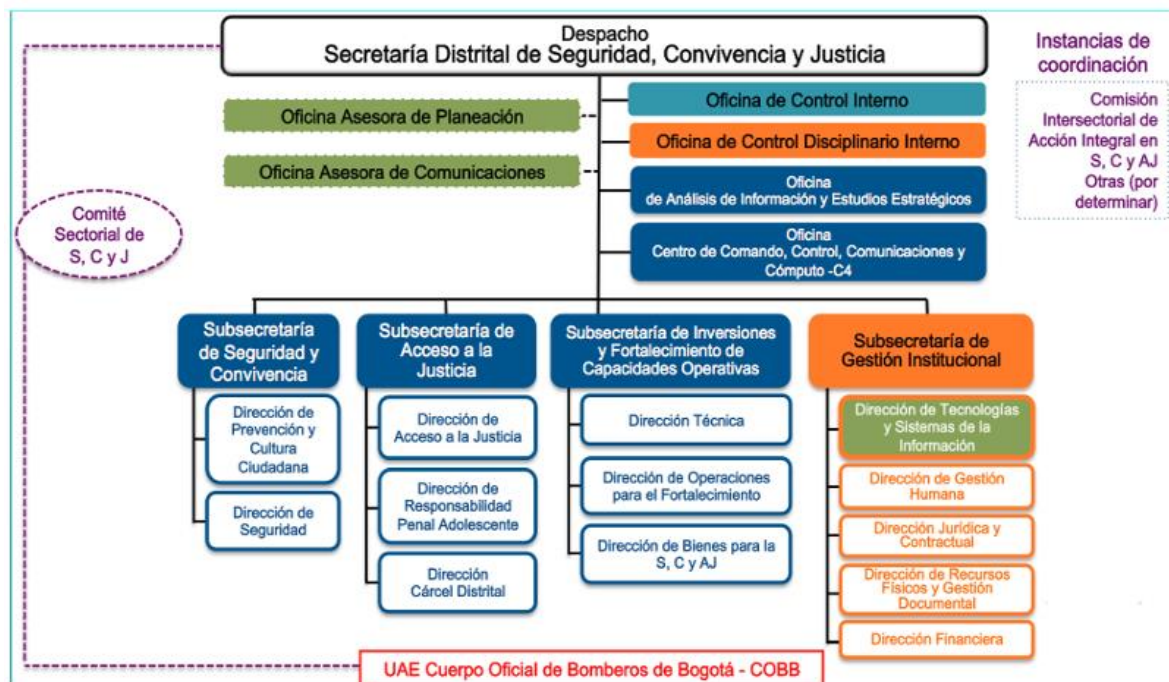


Figura 11. Estructura interna de la SDSCJ
Fuente: SDSCJ

Finalmente, en el marco del Plan Estratégico Institucional adoptado mediante Resolución 157 de 2016, la SDSCJ enfoca sus acciones al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

- Formular y liderar la implementación de la política pública distrital para el mejoramiento de la seguridad, convivencia y acceso a la justicia en Bogotá.

¹⁵ Establecida mediante Decreto Distrital No. 413 de 2016 junto con las funciones de las dependencias

- Tomar decisiones con base en información de altos estándares de calidad, en materia de política y gestión de Seguridad, Convivencia y Acceso a la Justicia.
- Fortalecer las capacidades de los organismos de seguridad y justicia del distrito a través de inversiones que mejoren sus capacidades y sus equipamientos para que sean más efectivos en sus acciones.
- Diseñar e implementar acciones que permitan controlar y prevenir el delito, mejorar la convivencia en Bogotá, aumentar la confianza en las autoridades y generar una mayor corresponsabilidad ciudadana en la gestión de la seguridad y la convivencia.
- Asegurar para los bogotanos el acceso a un Sistema Distrital de Justicia que se acerque al ciudadano con servicios de calidad y que articule la justicia formal, no formal y comunitaria. Así mismo, que oriente el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescente para que prevenga de manera efectiva la vinculación de jóvenes y adolescentes en actividades delictivas.
- Integrar física y tecnológicamente las entidades del Sistema de Emergencias distrital para dar una eficiente respuesta a la ciudadanía.
- Mejorar la coordinación con las entidades nacionales, regionales y distritales para el óptimo desarrollo de la política de Seguridad, Convivencia y Acceso a la Justicia.
- Fortalecer la capacidad Institucional y la gestión administrativa que permita el cumplimiento de la misión institucional.

4.1.1. Planeación Institucional

En el marco del Plan Distrital de Desarrollo, la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia adelanta la formulación, ejecución y seguimiento de cada uno de sus planes institucionales tal y como se presenta en el siguiente gráfico:



Figura 12. Estructura de planeación SDSCJ
Fuente: Plan Estratégico 2016-2020 SDSCJ

Como se observa, en la base piramidal se encuentran como unidad básica de la planeación, los proyectos de inversión que nos ocupa para el propósito del presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que los proyectos de inversión tienen una peculiaridad específica cuando se trata de lo público. En este tipo de proyectos, el estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar de la comunidad.

Los proyectos de inversión son fundamentales para la entidad porque la ejecución de los mismos dan cuenta de la entrega de bienes y servicios por parte de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, permitiendo mejorar la capacidad de respuesta y operatividad de la Fuerza Pública en los barrios más críticos de la capital, brindando una mayor efectividad a la hora de combatir el delito, con la contratación y entrega de equipamientos y servicios que puedan disminuir los indicadores de criminalidad, prevenir los delitos, mejorar los equipos tecnológicos para las autoridades y fortalecer la línea de atención de emergencias. En la siguiente tabla se relacionan cada uno de los proyectos de inversión a cargo de la SDSCJ con sus objetivos generales:

Tabla 1. Proyectos de inversión SDSCJ

Proyecto de inversión		Objetivo General
7507	Fortalecimiento de los organismos de seguridad del Distrito	Fortalecer las acciones orientadas a la prevención, conservación y mantenimiento del orden público, la seguridad ciudadana y la defensa dentro del perímetro de Bogotá D.C., con el propósito de reducir los índices de criminalidad y mejorar la atención de emergencias en la ciudad
7512	Prevención y control del delito en el Distrito Capital	Mejorar las condiciones de seguridad y convivencia en Bogotá a través de la implementación de estrategias enfocadas a la prevención y control del delito, el fortalecimiento de capacidades operativas de las autoridades involucradas en la gestión de la seguridad en la ciudad, la cualificación de los organismos de seguridad, el mejoramiento de la confianza de los bogotanos en las autoridades y la promoción de la corresponsabilidad y la convivencia
7510	Nuevos y mejores equipamientos de justicia para Bogotá	Fortalecer el acceso a la Justicia en el Distrito Capital a través de la implementación, mejoramiento, ampliación, construcción y/o dotación de equipamientos de justicia
7513	Justicia para todos	Ampliar el acceso a la justicia mediante el fortalecimiento del Sistema Distrital de Justicia, la inclusión de un enfoque de justicia restaurativa en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y la operación adecuada de la

Proyecto de inversión		Objetivo General
		Cárcel Distrital
7514	Desarrollo y fortalecimiento de la transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía	Implementar y consolidar un modelo de gestión pública transparente, y dispuesta a ofrecer un mejor servicio al ciudadano a través del direccionamiento integrado de las políticas de desarrollo y eficiencia administrativa, normalización de la gestión documental, y la consolidación de un nuevo modelo de servicio a la ciudadanía coordinado y alineado estratégicamente con el Sistema Integrado de Gestión para aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad
7511	Modernización de la gestión administrativa institucional	Fortalecer la estructura organizacional de la nueva Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia e infraestructura administrativa, mediante la ejecución de actividades que permitan un efectivo desarrollo, mejoramiento y fortalecimiento, acorde con los requerimientos actuales institucionales. Apoyar el desarrollo de actividades de implementación y mejoramiento continuo en cuanto a la modernización corporativa
7515	Mejoramiento de las TIC para la gestión institucional	Desarrollar una transformación digital, que en el marco de estrategias sectoriales, Gobierno Digital y mejores prácticas de TIC permita la optimización de procesos, el incremento de la productividad, el seguimiento de la gestión y la generación de información oportuna y de calidad para el cumplimiento de la misión de la Secretaría
7532	Implementación, Prevención y difusión del Código Nacional de Policía y Convivencia en Bogotá	Mejorar la convivencia en Bogotá mediante el uso de estrategias de cultura ciudadana y materialización de medidas correctivas impuestas por las autoridades de Policía en el marco del Código Nacional de Policía

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, es necesario para la entidad conocer en tiempo real y con la calidad requerida, la ejecución presupuestal detallada de los proyectos de inversión, con el propósito de tomar decisiones óptimas que permitan el cumplimiento de lo previsto en el

Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 *“Bogotá Mejor Para Todos”*, cuyo seguimiento se efectúa a partir de los planes institucionales establecidos, a saber:

- Plan Anual de Adquisiciones: Conforme a la “Guía para elaborar el plan Anual de Adquisiciones” de Colombia Compra Eficiente, el Plan Anual de Adquisiciones “es una herramienta para establecida para facilitar a las entidades estatales identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios; y diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación”¹⁶.
- Plan de Acción: La Secretaría Distrital de Planeación lo define como el “Documento que contiene la programación anual para asegurar la real y efectiva ejecución del Plan Estratégico Institucional, que incluye: actividades, responsables, indicadores, metas, entre otros”¹⁷.
- Plan Operativo Anual: La Secretaría Distrital de Planeación lo define como el “instrumento para la planeación y el seguimiento de las metas y actividades a realizar por las diferentes dependencias de la Entidad, en el que se consolidan las acciones previstas para alcanzar los fines propuestos para la vigencia, de acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico, las metas del Plan de Desarrollo Distrital, los proyectos de inversión y las funciones o responsabilidades asignadas a las áreas”¹⁸.

¹⁶ https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/cce_guia_plan_anual_adquisiciones.pdf

¹⁷ http://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/glosario?title=plan&field_glosario_definicion_value=

¹⁸ <http://www.sdp.gov.co/transparencia/informacion-interes/glosario/plan-operativo-anual-poa>

- Plan Estratégico: La Secretaría Distrital de Planeación lo define como el “Documento que consolida las intenciones globales y la orientación de una organización. Contiene los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores y Principios Institucionales, Políticas Institucionales, Objetivos Corporativos, Estrategias”.

Por ser el Plan de Desarrollo el marco de la planeación sectorial e institucional, a continuación, se detalla sobre sus generalidades y contexto al interior de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia:

4.1.1.1. Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor para Todos 2016-2020”

El Artículo 38 de la Ley 152 de 1994 define el Plan de Desarrollo como “el instrumento rector de la planeación y del desarrollo de la ciudad que expresa las políticas, objetivos y lineamientos generales y estratégicos en materia económica, social y política del programa de gobierno del alcalde electo, los cuales deben estar enmarcados en el plan de ordenamiento territorial y en los planes maestros. El Plan de Desarrollo del Distrito Capital se adoptará con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de sus funciones; para su elaboración deberá tener en cuenta las políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar la coherencia.”

Por tanto, el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016 – 2010, “*Bogotá Mejor para Todos*”¹⁹, es la herramienta de gestión que permite atender las necesidades básicas insatisfechas y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la capital, el cual se estructura a partir de tres pilares y cuatro ejes

¹⁹ Adoptado mediante Acuerdo Distrital No. 645 de 9 de junio de 2016.

transversales:



Figura 13. Estructura Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”
Fuente: Secretaría Distrital de Planeación

Conforme a esta estructura, los proyectos de inversión a cargo de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia se enmarcan en los siguientes pilares o ejes, programas y proyectos estratégicos:

Tabla 2. Proyectos de inversión de la SDSCJ en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”

PILAR O EJE TRANSVERSAL		PROGRAMA		PROYECTO ESTRATEGICO		PROYECTO INVERSIÓN - BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS	
COD	NOMBRE	COD	NOMBRE	COD	NOMBRE	COD	NOMBRE
3	Pilar Construcción de Comunidad y Cultura Ciudadana	19	Seguridad y convivencia para todos	148	Seguridad y convivencia para Bogotá	7507	Fortalecimiento de los organismos de seguridad del Distrito
						7512	Prevención y control del delito en el Distrito Capital

PILAR O EJE TRANSVERSAL		PROGRAMA		PROYECTO ESTRATEGICO		PROYECTO INVERSIÓN - BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS	
COD	NOMBRE	COD	NOMBRE	COD	NOMBRE	COD	NOMBRE
		21	Justicia para todos: consolidación del sistema distrital de justicia	151	Acceso a la Justicia	7510	Nuevos y mejores equipamientos de justicia para Bogotá
						7513	Justicia para todos
						7532	Implementación, Prevención y difusión del Código Nacional de Policía y Convivencia en Bogotá
4	Eje transversal Gobierno Legítimo, fortalecimiento local y eficiencia	42	Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía	185	Fortalecimiento a la gestión pública efectiva y eficiente	7514	Desarrollo y fortalecimiento de la transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía
		43	Modernización institucional	189	Modernización administrativa	7511	Modernización de la gestión administrativa institucional
		44	Gobierno y ciudadanía digital	192	Fortalecimiento institucional a través del uso de TIC	7515	Mejoramiento de las TIC para la gestión institucional

Fuente: Oficina Asesora de Planeación de la SDSCJ

El Plan de Desarrollo, contempla dentro del tercer Pilar, “*Construcción de Comunidad*”, Programa “*Seguridad y convivencia para todos*”, el mejoramiento de la seguridad y la convivencia en la ciudad a través de la prevención y el control del delito, el fortalecimiento de las capacidades operativas de las autoridades involucradas en la gestión de la seguridad en la ciudad, el mejoramiento de la confianza de los bogotanos en las autoridades y la promoción de la corresponsabilidad de los ciudadanos en la gestión de la seguridad y la convivencia en Bogotá; aspectos que se pretenden materializar a través de las siguientes estrategias:

- Gestión de información de calidad para la toma de decisiones: El diseño,

seguimiento, evaluación y ajuste de las políticas que se implementarán servirán de análisis descriptivos y confirmatorios de datos, esto incluiría el Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Justicia para Bogotá.

➤ Mejoramiento en la atención de emergencias de la ciudad: Se creará el Centro de Comando y Control de Bogotá, cuyo objetivo será establecer una coordinación efectiva entre las diferentes instancias involucradas en la atención de emergencias en la ciudad. Esto se llevará a cabo a través del fortalecimiento e integración tecnológica, la definición de procesos y protocolos de interacción para la respuesta a emergencias, el entrenamiento y la capacitación del personal.

➤ Prevención del delito: se pondrán en marcha y coordinarán con diferentes entidades del distrito intervenciones de prevención social. Estas facilitarán la resolución pacífica de los conflictos interpersonales, la capacitación sobre los riesgos asociados al consumo inadecuado de sustancias psicoactivas y se promoverán políticas para el expendio y el consumo responsable del alcohol. Igualmente, se promoverán acciones de autocuidado y precaución del delito en la ciudadanía.

➤ Control del Delito: se fortalecerá la infraestructura y los medios con los que cuentan los organismos de seguridad; se mejorará los procesos de inteligencia e investigación criminal; se fortalecerá la Escuela de Formación de la Policía Metropolitana de Bogotá; y se afianzará el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC) en las zonas de mayor incidencia de delitos, violencias y conflictividades.

➤ Aumento de la confianza en las autoridades y mayor corresponsabilidad ciudadana en la gestión de la seguridad y la convivencia: se promoverá en las autoridades

mecanismos que permitan tener una mejor comunicación con los ciudadanos. Además, se desarrollarán acciones orientadas a promover la cooperación decidida entre los ciudadanos y las autoridades a través de la activación de escenarios de corresponsabilidad

Igualmente, en el marco del eje transversal 4, “Gobierno Legítimo, Fortalecimiento Local y Eficiencia, Programa Transparencia y gestión pública”, se busca establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad, el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público, a la promoción de la participación incidente, al logro de los objetivos misionales y el uso intensivo de las TIC.

5. Resultados

5.1. Análisis de bases de datos y matrices de seguimiento a la gestión presupuestal

Con base en la definición de una base de datos, entendida como “una colección de información organizada de forma que un programa de ordenador pueda seleccionar rápidamente los fragmentos de datos que necesite. Una base de datos es un sistema de archivos electrónico”²⁰, dentro de la gestión presupuestal de los proyectos de inversión a cargo de la SDSCJ se identificaron las siguientes bases de datos y fuentes de información:

Tabla 3. Bases de datos y fuentes de información relacionadas con proyectos de inversión

Base de datos	Fuente de información
Listado de CRP (Certificado de Registro Presupuestal)	PREDIS (Sistema de Presupuesto Distrital): Sistema a través del cual las entidades ejecutan su presupuesto y la herramienta que utiliza la Secretaría de Hacienda para llevar su control y seguimiento. ²¹
Listado de CDP (Certificado de Disponibilidad Presupuestal)	
Base de información contractual	SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública): sistema gerencial basado en una herramienta tecnológica de apoyo a la contratación pública que integra los sistemas de información actuales. Esta herramienta corresponde a la fase transaccional del Sistema de Contratación Electrónica del estado Colombiano. ²²
Listado de solicitud de viabilidad de CDP	SISCO (Sistema de Seguimiento a la Contratación): Sistema institucional a partir del cual se generan los documentos y certificados soporte de la ejecución presupuestal.

Fuente: Elaboración propia

Conforme a las bases de datos mencionadas, se identificaron las siguientes matrices de seguimiento a proyectos de inversión, alimentadas desde las dependencias de la SDSCJ, cuyo fin es garantizar el monitoreo de información presupuestal de proyectos de inversión:

²⁰ <http://www.masadelante.com/faqs/base-de-datos>

²¹ <http://www.shd.gov.co>

²² <https://www.colombiacompra.gov.co>

Tabla 4. Matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de proyectos de inversión

Matriz de Seguimiento	Dependencia a cargo
Seguimiento proyectos de inversión 7507 y 7510	Subsecretaría de Inversiones y Fortalecimiento de Capacidades Operativas
Seguimiento PAC (Programa Anual Mensualizado de Caja) de todos los proyectos	Dirección Financiera
Seguimiento PAC proyectos de inversión 7507 y 7510	Dirección de Bienes
Seguimiento Plan Contractual de todos los proyectos	Oficina Asesora de Planeación
Seguimiento proyecto de inversión 7513	Subsecretaría de Seguridad
Seguimiento PAA (Plan Anual de Adquisiciones) de todos los proyectos	Subsecretaría de Gestión Institucional

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de estas matrices se encuentran en formato Excel y su alimentación y manipulación está bajo la responsabilidad de una sola persona de la dependencia a cargo, sin puntos de control determinados. Adicional a la información extraída de las bases de datos identificadas, al analizar los campos que componen las diferentes matrices de seguimiento, se observó información que es diligenciada por cada una de las dependencias sin una fuente de información específica.

En la siguiente tabla se observa la relación de los campos y/o variables que componen las matrices de seguimiento relacionadas en la tabla 4, junto con la base de datos de donde se extrae la información, así como aquellos campos que no tienen fuente de información específica:

Tabla 5. Relación de matrices de seguimiento y bases de datos

BASE DE DATOS	CAMPOS	MATRIZ DE SEGUIMIENTO					
		Seguimiento proyectos de inversión 7507 y 7510	Seguimiento PAC (Programa Anual Mensualizado de Caja)	Seguimiento PAC proyectos 7507 y 7510	Seguimiento Plan Contractual de todos los proyectos	Seguimiento proyecto de inversión 7513	Seguimiento PAA (Plan Anual de Adquisiciones) de todos los proyectos
LISTADO DE CDP	OBJETO PROCESO/ACTIVIDAD	X		X	X	X	X
	CDP (Número y fecha)	X			X	X	
LISTADO DE CRP	No. PROYECTO DE INVERSIÓN	X	X	X	X	X	
	CONCEPTO DE GASTO	X			X		
	FECHA EJECUCIÓN	X				X	
	VALOR PRESUPUESTO	X	X	X	X	X	X
	FUENTE DE FINANCIACIÓN	X	X		X		
	CRP (Número y fecha)	X	X	X	X	X	
	CONTRATO (Número y fecha)	X	X	X	X	X	
	CONTRATISTA	X	X	X	X	X	
	GIROS MES		X	X	X		
	GIROS ACUMULADOS		X	X	X		
LISTADO DE SOLICITUD DE VIABILIDAD DE CDP	VIABILIDAD DE CDP (Número y fecha)				X	X	
	META PROYECTO DE INVERSIÓN	X			X	X	
	META PLAN DE DESARROLLO	X			X	X	
	LÍNEA PLAN DE CONTRATACIÓN				X		
BASE DE INFORMACIÓN CONTRACTUAL	CODIGO UNSPC	X					X
	FECHA INICIO PROCESO SE SELECCIÓN	X					X
	FECHA PRESENTACIÓN DE OFERTAS	X					X

BASE DE DATOS	CAMPOS	MATRIZ DE SEGUIMIENTO					
		Seguimiento proyectos de inversión 7507 y 7510	Seguimiento PAC (Programa Anual Mensualizado de Caja)	Seguimiento PAC proyectos 7507 y 7510	Seguimiento Plan Contractual de todos los proyectos	Seguimiento proyecto de inversión 7513	Seguimiento PAA (Plan Anual de Adquisiciones) de todos los proyectos
	NÚMERO DE PROCESO CONTRACTUAL	X					X
	MODALIDAD DE SELECCIÓN	X					X
	PLAZO DEL CONTRATO	X					X
INFORMACIÓN SUMINISTRADA DESDE LA DEPENDENCIA RESPONSABLE	INVERSIÓN NUEVA/RECURRENTE	X					
	LÍNEA DE INVERSIÓN	X					
	COMPONENTE DE INVERSIÓN	X			X		
	MEDIO DE PUBLICACIÓN DEL PROCESO	X					
	URL DEL PROCESO CONTRACTUAL	X					X
	CANTIDAD	X					
	UNIDAD DE MEDIDA	X					
	PRESUPUESTO POR CLIENTE	X					
	PRESUPUESTO POR LOCALIDAD	X					
	PAC PROGRAMADO POR CONTRATO		X	X			
	SUPERVISOR DEL CONTRATO			X			
PRODUCTO PMR				X			
DEPENDENCIA RESPONSABLE		X		X		X	

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se puede deducir que existen matrices de seguimiento desde donde se efectúa el monitoreo de campos y/o variables que también contienen otras matrices de seguimiento de diferentes dependencias, lo que refleja la necesidad de unificar la información y evitar la duplicidad de esfuerzos y discrepancias en el manejo de la información. Los mayores campos y/o variables que pueden generar este tipo de discrepancias en la información, son aquellos que no tienen una base de información identificada.

Igualmente se identificó que los proyectos de inversión 7507, 7510 y 7513 cuentan con su propia matriz de seguimiento desde la dependencia donde se encuentra el gerente del proyecto, lo que garantiza el monitoreo constante a la gestión presupuestal del proyecto de inversión, mientras que los cinco (5) proyectos restantes deben solicitar a la Oficina Asesora de Planeación y a la Subsecretaría de Gestión Institucional las matrices de seguimiento al Plan Contractual y al Plan Anual de Adquisiciones cada vez que lo requieran, situación que evita el monitoreo constante y permanente por parte del gerente del proyecto.

En la encuesta dirigida a las personas encargadas de operativizar la información de cada dependencia, cuyo análisis se encuentra en el Anexo No. 2, se ratifica esta situación, puesto que el 50% de las personas encuestadas manifestaron que efectúan el seguimiento de los proyectos de inversión a través de las matrices de seguimiento al Plan Contractual y al Plan Anual de Adquisiciones. Adicionalmente, el 100% de los encuestados consideró útil que la Secretaría cuente con una herramienta unificada de seguimiento de proyectos de inversión.

Por tal razón, se considera pertinente unificar las matrices de seguimiento en cabeza de la Oficina Asesora de Planeación, de tal manera que exista una sola matriz alimentada con las

bases de datos pertinentes. Frente a la información que no se deriva de una base de datos específica, puede ser suministrada por la dependencia pertinente y consolidada y validada por la Oficina Asesora de Planeación, logrando así unificar la información en materia de gestión presupuestal de proyectos de inversión. Esta matriz de seguimiento unificada, que tendrá todos los campos de la Tabla 5, será la fuente de información de los reportes e informes gerenciales que se detallarán más adelante.

5.2. Información relevante para la gestión presupuestal de proyectos de inversión

Conforme a las matrices de seguimiento señaladas en el anterior aparte y a lo manifestado por los gestores de proyecto en las visitas de campo, se identificaron los informes que solicita con mayor frecuencia el nivel directivo al personal encargado de operativizar las matrices de seguimiento, los cuales se mencionan a continuación:

Tabla 6. Principales informes de gestión presupuestal requeridos por el nivel directivo

Informe	Propósito
Ejecución del Plan anual de Adquisiciones	Monitorear la ejecución de los procesos contractuales programados en la vigencia actual, para garantizar la óptima contratación de los procesos programados en cada una de las modalidades de selección.
Informe de giros por proyecto de inversión	Monitorear el cumplimiento de la programación del PAC (Programa Anual Mensualizado de Caja), con el fin de evitar la constitución de reservas presupuestales en la siguiente vigencia fiscal.
Informe de inversión por cliente interno y externo	Monitorear la programación y ejecución presupuestal de los recursos asignados a los clientes externos (Policía Metropolitana de Bogotá, Ejército, Fiscalía, Alcaldía de Bogotá) y clientes internos (Operadores de Justicia, Cárcel Distrital y Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo – C4). Adicionalmente, esta información se utiliza como insumo a mesas de trabajo con los clientes, respuestas a derechos de petición, rendición de cuentas y comunicados de prensa.

Informe	Propósito
Informe ejecución inversión por componentes	Monitorear la programación y ejecución presupuestal de los recursos asignados por componente de inversión: Adquisición, construcción, adecuación, mantenimiento, dotación, conectividad, comunicaciones, operación, honorarios, entre otros. Adicionalmente, esta información se requiere para el seguimiento del plan de acción en el sistema SEGPLAN ²³ .
Informe ejecución inversión por línea	Monitorear la programación y ejecución presupuestal de los recursos asignados por línea de inversión: infraestructura, medios de transporte, Logística, tecnología, entre otros. Adicionalmente, esta información se utiliza como insumo a respuestas a derechos de petición, rendición de cuentas y comunicados de prensa.
Informe ejecución por fuente de financiación	Monitorear la ejecución presupuestal de los recursos asignados por fuente de financiación, a fin de controlar el cumplimiento de la destinación específica de cada fuente.
Informe ejecución presupuestal por meta plan de desarrollo y meta proyecto	Monitorear la programación y ejecución presupuestal de los recursos asignados por meta. Adicionalmente, esta información se requiere para el seguimiento del plan de acción en el sistema SEGPLAN y para respuestas a derechos de petición y requerimientos de información por parte de los entes de control.
Informe ejecución presupuestal por proyecto de inversión	Monitorear la programación y ejecución presupuestal de los recursos asignados a cada proyecto de inversión a fin de garantizar la ejecución del 100%.
Informe presupuestal etapa precontractual	Monitorear la etapa precontractual de los procesos contractuales programados en el Plan Anual de Adquisiciones.
Informe relación de contratos por supervisor o dependencia	Monitorear la gestión presupuestal por contrato y dependencia. Esta información se requiere como insumo a las mesas directivas de seguimiento presupuestal.
Informe Territorialización de la inversión	Monitorear la inversión por cada una de las localidades de Bogotá D.C., adicionalmente, esta información se requiere para el seguimiento del plan de acción en el sistema SEGPLAN y como insumo para respuestas a derechos de petición, rendición de cuentas, comunicados de prensa y concejos locales.

Fuente: Elaboración propia

Con base a los informes mencionados anteriormente, se procedió a efectuar las encuestas al nivel directivo de la entidad, cuyo análisis, que se encuentra en el Anexo No. 2, evidencia

²³ Sistema de seguimiento a los programas proyectos y metas al Plan de Desarrollo de Bogotá D.C.

que el informe más relevante para la toma de decisiones relacionadas con la gestión presupuestal de los proyectos de inversión, es el pertinente a la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones, seguido del informe de ejecución presupuestal por proyecto de inversión y el informe de relación de contratos por supervisor. En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de prioridad para cada tipo de informe:

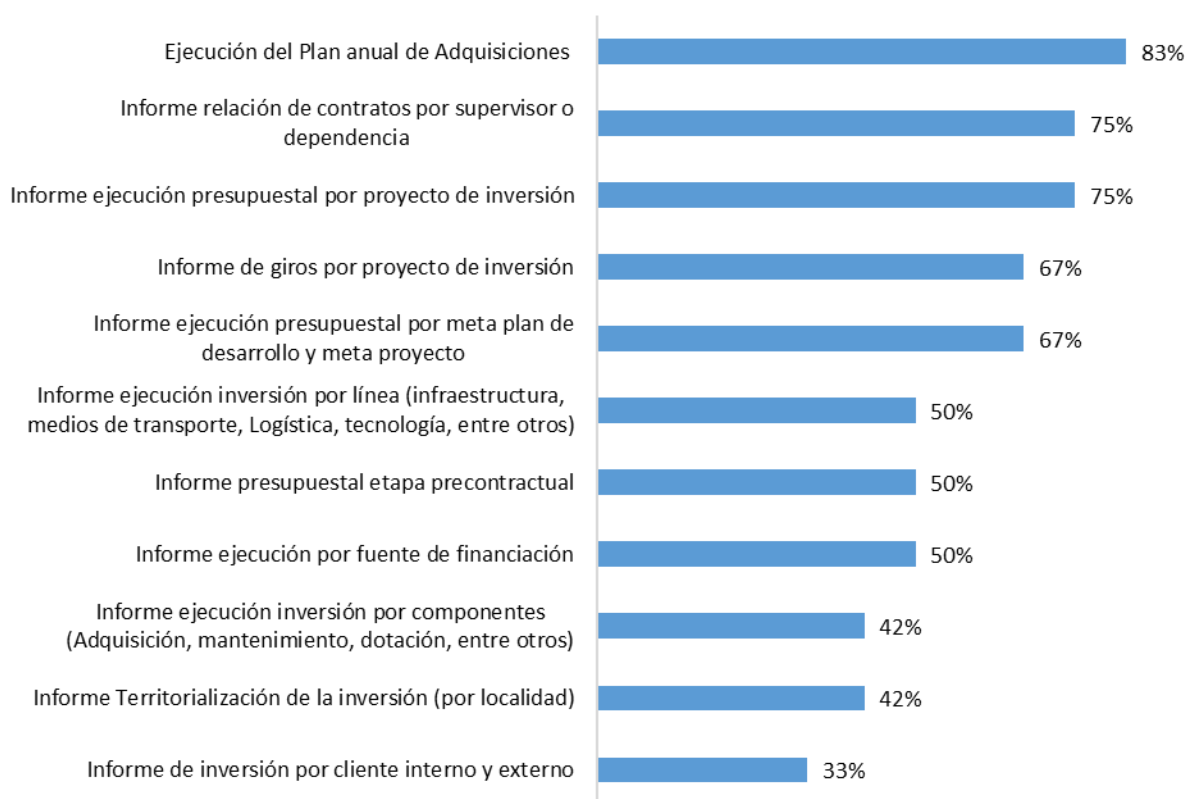


Figura 14. Porcentaje de prioridad de informes de gestión presupuestal
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es necesario mencionar que si bien el informe de territorialización de la inversión no se encuentra dentro de los de mayor porcentaje de prioridad para el nivel directivo de la entidad, según las encuestas aplicadas a la ciudadanía en general, cuyo análisis se encuentra en el Anexo No.2, se evidencia la necesidad de fomentar la divulgación de la

inversión de los recursos destinados a la seguridad, convivencia y justicia por localidad, puesto que el 67% de los encuestados manifiesta desconocer en qué se invierten estos recursos en la localidad donde viven.

Es así, como partiendo de los informes identificados en la Tabla 6, se procede a la parametrización de reportes e informes como herramientas gerenciales para el fortalecimiento de la gestión presupuestal de los proyectos de inversión de la SDSCJ.

5.3. Parametrización y esquematización de reportes e informe gerencial

Las herramientas gerenciales propuestas en el presente trabajo, hacen referencia a los reportes y el informe gerencial de gestión presupuestal que se detallará a continuación. Cabe aclarar, que los reportes corresponden a cuadros y gráficos que se consolidarán en un solo archivo en formato Excel, mientras que el informe gerencial, elaborado en formato Word, corresponderá a la consolidación y detalle de toda la información generada a partir de los reportes.

Es así, como partiendo de los informes detallados en el aparte anterior, se identificaron los siguientes reportes que serán la base del informe gerencial propuesto:

Tabla 7. Reportes de gestión presupuestal priorizados

Reporte	Objetivo
Ejecución presupuestal por proyecto de inversión	Consolidar el valor del presupuesto asignado y ejecutado, así como el valor de los procesos en curso y el saldo por ejecutar de cada uno de los proyectos de inversión.
Inversión por metas Plan de Desarrollo	Consolidar los recursos programados y ejecutados por Pilar y eje transversal, programa y meta Plan de Desarrollo, como insumo para el Plan de Acción.

Reporte	Objetivo
Inversión por meta proyecto de inversión	Consolidar los recursos programados y ejecutados por meta proyecto de inversión, como insumo para el Plan de Acción de cada proyecto de inversión.
Territorialización	Identificar los recursos invertidos en cada una de las localidades de Bogotá D.C., por proyecto y actividad principal.
Ejecución por Cliente	Clasificar la inversión por cliente interno y externo por proyecto de inversión.
Ejecución mensual	Análisis del cumplimiento de la programación de ejecución presupuestal por mes (programación Vs. Ejecución).
Ejecución PAC	Análisis del cumplimiento de la programación de los giros programados en el PAC por mes (programación Vs. Ejecución).
Ejecución Fuentes de Financiación	Consolidar el valor y el porcentaje del nivel de ejecución, procesos en curso y valor por ejecutar de cada uno de los proyectos de inversión por fuente de financiación.
Ejecución por dependencia	Establecer el presupuesto asignado y ejecutado por dependencia responsable de cada una de las actividades que componen el Plan Anual de Adquisiciones.
Ejecución por componente de inversión	Consolidar los recursos ejecutados por componente de inversión, como insumo del plan de acción de cada proyecto de inversión
Ejecución por línea de inversión	Clasificar la inversión por línea de inversión (infraestructura, medios de transporte, Logística, tecnología, entre otros) en cada proyecto de inversión.
Seguimiento procesos Plan Anual de Adquisiciones	Consolidar el número de procesos del Plan Anual de adquisiciones, programados y ejecutados por cada una de las modalidades de selección.

Fuente: Elaboración propia

Con base a los reportes priorizados, se establecieron los campos que conforman cada reporte y se identificaron los campos comunes en los diferentes reportes, cuya información será producto de la aplicación de fórmulas complejas que extraerán datos de la matriz de seguimiento unificada. La relación de los campos que requiere cada reporte se observa a continuación:

Tabla 8. Relación de campos por reportes priorizados

CAMPOS	REPORTES											
	Ejecución presupuestal por proyecto de inversión	Inversión por metas Plan de Desarrollo	Inversión por meta proyecto de inversión	Territorialización	Cliente	Ejecución mensual	Ejecución PAC	Ejecución Fuentes de Financiación	Ejecución por Dependencia	Ejecución por componente de inversión	Ejecución por línea de inversión	Seguimiento procesos PAA
PRESUPUESTO PROGRAMADO	X	X	X					X	X	X		X
PRESUPUESTO EJECUTADO	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
PRESUPUESTO PROCESOS EN CURSO	X							X				
GIROS PROGRAMADOS							X					
GIROS EFECTUADOS							X					
EJECUCIÓN PROYECTADO						X					X	
NOMBRE CLIENTE					X							
NOMBRE PILAR/EJE TRANSVERSAL		X										
NOMBRE PROGRAMA PD		X										
NOMBRE METAS PD		X										
NOMBRE LÍNEA DE INVERSIÓN											X	
NOMBRE COMPONENTE DE INVERSIÓN										X		

CAMPOS	REPORTES											
	Ejecución presupuestal por proyecto de inversión	Inversión por metas Plan de Desarrollo	Inversión por meta proyecto de inversión	Territorialización	Cliente	Ejecución mensual	Ejecución PAC	Ejecución Fuentes de Financiación	Ejecución por Dependencia	Ejecución por componente de inversión	Ejecución por línea de inversión	Seguimiento procesos PAA
NOMBRE METAS PROYECTO DE INVERSIÓN			X									
NOMBRE MES						X	X				X	
NOMBRE y No. PROYECTO DE INVERSIÓN	X	X	X		X	X	X	X		X		
UNIDAD DE MEDIDA				X								
CANTIDAD				X								
NOMBRE DEPENDENCIA									X			
LOCALIDAD				X								
NOMBRE FUENTE DE FINANCIACIÓN								X				
MODALIDAD DE SELECCIÓN												X
NÚMERO DE PROCESOS												X

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos reportes cuenta con tablas y gráficos que facilitan el monitoreo y seguimiento de la gestión presupuestal de los proyectos de inversión de la SDSCJ. El archivo de Excel que contiene los reportes junto con la matriz de seguimiento unificada se encuentra en el Anexo 4.

Partiendo de la información generada en los reportes anteriormente mencionados, se estructuró el informe gerencial de gestión de recursos de seguridad, convivencia y justicia en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”. Este informe se encuentra en formato Word, y todos los campos pertinentes a cifras, gráficos y tablas se encuentran vinculados al archivo de reportes en Excel, de tal manera que a medida que se actualice la información de la matriz de seguimiento unificada, automáticamente se actualiza la información de cada uno de los reportes y, por tanto, el informe gerencial de gestión presupuestal de los proyectos de inversión, el cual se encuentra en el Anexo 5.

La estructura de este informe gerencial se presenta a continuación:

Tabla 9. Estructura informe gerencial de gestión presupuestal - proyectos de inversión SDSCJ

Contenido	Detalle
1. INVERSIÓN PLAN DE DESARROLLO 2016-2020	En este capítulo inicialmente se efectúa una reseña sobre la estructura del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor Para Todos” y como los proyectos de inversión de la SDSCJ se enmarcan en dicha estructura.
1.1. Inversión por pilar y eje transversal	En este aparte se presenta la gráfica pertinente a los recursos ejecutados por la SDSCJ en lo corrido del Plan de Desarrollo (2016-2018) por pilar y eje transversal, así como la tabla que detalla la ejecución de recursos en cada vigencia fiscal.
1.2. Inversión por programa y proyecto estratégico	En este aparte se presenta la gráfica pertinente a los recursos ejecutados por la SDSCJ en lo corrido del Plan de Desarrollo (2016-2018) por

Contenido	Detalle
	programa y proyecto estratégico, así como la tabla que detalla la ejecución de recursos en cada vigencia fiscal.
1.3. Inversión por meta Plan de Desarrollo y meta Proyecto	En este aparte inicialmente se presenta la tabla que contiene el presupuesto ejecutado por meta Plan de Desarrollo en cada vigencia fiscal, así como el gráfico que consolida el porcentaje de ejecución por meta. Posteriormente, se detalla la ejecución presupuestal de las metas asociadas a cada proyecto de inversión.
2. EJECUCIÓN GLOBAL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	En este capítulo se presenta la ejecución global del presupuesto de inversión directa, detallando la ejecución por cada una de las unidades ejecutoras de la SDSCJ.
3. INVERSIÓN POR PROYECTO DE INVERSIÓN	En este capítulo inicialmente se mencionan los proyectos de inversión a cargo de la SDSCJ junto con el objetivo general, dando continuidad al detalle de la ejecución presupuestal por proyecto.
3.1. Proyecto 7507 “Fortalecimiento de los organismos de seguridad del Distrito”	En cada uno de estos apartes se encuentra el detalle de la ejecución presupuestal por cada proyecto de inversión, mostrando gráficamente la ejecución global, mensual y acumulada.
3.2. Proyecto 7510 “Nuevos y mejores equipamientos de justicia para Bogotá”	
3.3. Proyecto 7511 “Modernización de la gestión administrativa institucional”	
3.4. Proyecto 7512 “Prevención y control del delito en el Distrito Capital”	
3.5. Proyecto 7513 “Justicia para todos”	
3.6. Proyecto 7514 “Desarrollo y fortalecimiento de la transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía”	
3.7. Proyecto 7515 “Mejoramiento de las TIC para la gestión institucional”	
3.8. Proyecto 7532 “Implementación, Prevención y difusión del Código Nacional de Policía y Convivencia en Bogotá”	
4. INVERSIÓN POR LOCALIDAD	En este capítulo se presenta inicialmente el valor total de la inversión efectuada por

Contenido	Detalle
	localidad en lo corrido del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos” y posteriormente, en una tabla se detallan las actividades en que se han invertido estos recursos en cada una de las 20 localidades de Bogotá.
5. INVERSIÓN POR CLIENTE	En este capítulo se presenta el valor total de la inversión por cliente especificando la inversión nueva y recurrente.
6. GESTIÓN CONTRACTUAL	Este capítulo refleja la ejecución de los procesos programados en el Plan Anual de Adquisiciones detallando el número y valor de los procesos adjudicados por modalidad de selección.
7. EJECUCIÓN POR FUENTE DE FINANCIACIÓN	En este capítulo se observa la ejecución global por fuente de financiación, así como la ejecución de las fuentes de financiación al interior de cada proyecto de inversión.
8. EJECUCIÓN PAC VIGENCIA	En este capítulo se presenta inicialmente el cumplimiento del PAC programado, es decir, de los giros programados por mes; y posteriormente, se detallan los giros mensuales programados y ejecutados por proyecto de inversión.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Implementación de herramientas gerenciales

5.4.1. Esquema de aplicación de herramientas gerenciales

En la siguiente figura se observan las fases para la aplicación de las herramientas gerenciales propuestas referentes a los reportes y el informe gerencial de gestión presupuestal:

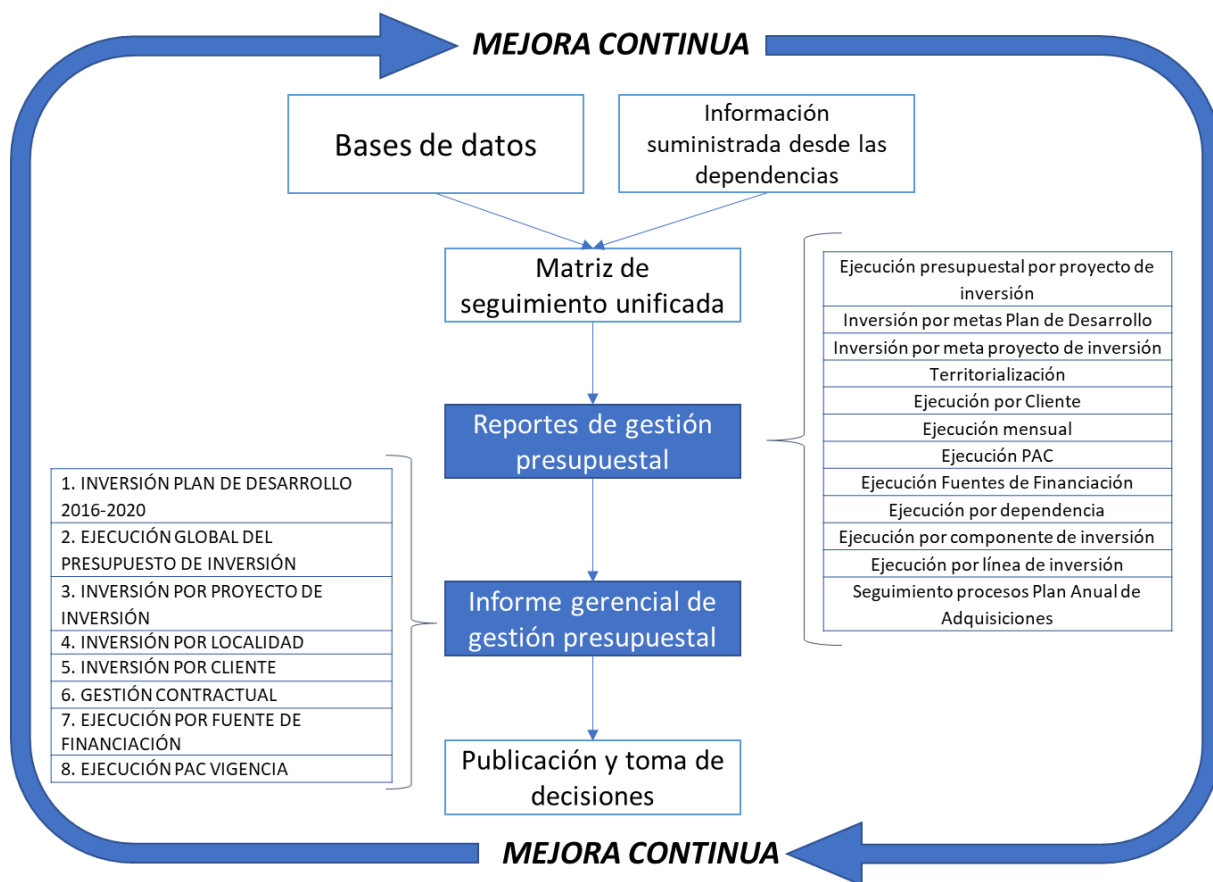


Figura 15. Esquema de aplicación de herramientas gerenciales
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la matriz de seguimiento a la gestión presupuestal de proyectos de inversión, estipulada en formato Excel y unificada desde la Oficina Asesora de Planeación, será alimentada por las bases de datos y la información suministrada desde cada dependencia, identificada en el punto 4.1. del presente trabajo.

A partir de la aplicación de fórmulas complejas que extraerán datos de la matriz de seguimiento unificada, se efectuará la actualización automática de los reportes de gestión presupuestal en formato Excel, identificados en la Tabla 8 y formulados en el Anexo 4.

El informe gerencial de gestión presupuestal que constituye el producto final, cuya estructura se detalla en la tabla 9, se encuentra en formato Word, vinculado a cada uno de los reportes para generar una actualización simultánea, es decir, todos los datos, gráficos y tablas establecidas a partir de los reportes, se actualizan automáticamente desde el ingreso de los datos en la matriz de seguimiento unificada. La aplicación y generación de este informe se encuentra en el Anexo 5.

Finalmente se encuentra la publicación de este informe gerencial a nivel interno y externo de la entidad, en el marco de la transparencia y divulgación de la información pública, sirviendo de insumo para la toma de decisiones en la gestión presupuestal de los proyectos de inversión de la SDSCJ, en pro de la optimización y efectividad de la inversión. Este proceso se adelantará en el marco de la mejora continua.

5.4.2. Metodología de la aplicación de la herramienta

Inicialmente, se propone que los archivos pertinentes a los reportes (en formato Excel) y al informe de gestión presupuestal (en formato Word), se compartan en Google Drive o en una carpeta compartida para que puedan ser visualizados y/o modificados de manera simultánea por cada uno de los usuarios, dependiendo del rol asignado. Posteriormente, se plantea la posibilidad de generar un sistema de información como un aplicativo interno que permita la alimentación automática de los reportes y la generación del informe de gestión presupuestal.

Para la implementación de esta herramienta, inicialmente se plantea organizar dos (2) grupos de trabajo, uno de funcionarios y/o contratistas que se encargarán de generar los

reportes e informes y otro con los directivos, quienes usarán la herramienta a manera de consulta para toma de decisiones.

Para tal efecto, se sugiere organizar un cronograma de actividades, preparar los instructivos pertinentes, y organizar y proveer toda la logística necesaria para el desarrollo de la capacitación inicial del proyecto, la cual tendrá como objetivo transferir el conocimiento a los usuarios internos que se encargan en la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, de generar los informes requeridos a nivel interno como externo, así como a los gerentes de proyecto que requieren tener información en tiempo real y de forma oportuna de acuerdo con sus necesidades, para la toma efectiva de decisiones.

5.4.3. Usuarios y roles para manejo de la herramienta

A continuación, se describen los usuarios y roles necesarios para garantizar la implementación óptima de la herramienta:

- USUARIO - ADMINISTRADOR: Rol encargado de crear, habilitar y deshabilitar usuarios, asignar roles y modificar los datos de los usuarios asociados, y editar información, asegurándose de que la información sea integral, confiable, recuperable, segura y se encuentra disponible, funcionando correctamente.
- USUARIO – OPERATIVO: Rol encargado de ingresar los datos de las matrices de información base, de acuerdo a su competencia y área de la Secretaría, con el permiso de generación de reportes e informes.

- USUARIO – VALIDADOR: Rol encargado de validar los datos ingresados por el usuario - operativo de acuerdo a su competencia y área de la Secretaría, con el permiso de generación de reportes e informes.
- USUARIO – VISUALIZADOR: Rol que le permite visualizar la información, con el permiso de generación de reportes e informes.

5.4.4. Estrategia de Comunicaciones

Con el fin de sensibilizar y fomentar el uso de las herramientas propuestas, se propone adelantar una estrategia de comunicación a nivel interno y externo como se señala a continuación:

- *Divulgación Interna*

Se utilizarán medios de índole interna, dirigidos a los grupos de interés, ya sea comunicación ascendente, horizontal o descendente, utilizados en pro de generar un efecto multiplicador de la información al interior de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

Inicialmente se propone una campaña de expectativa con el fin de captar la atención de los funcionarios y contratistas, la cual se realizará con fragmentos de un concepto publicitario de la campaña a la que antecede, cuyas piezas comunicacionales se encuentran en el Anexo No. 3.

Posteriormente, se plantea la generación de campañas cuya finalidad vaya dirigida hacia la recordación y la generación de una identificación en el funcionario y/o contratista, la cual

podría desarrollarse a través de correos masivos, boletines internos, fondo de pantalla y sensibilizaciones. Algunos ejemplos se encuentran en el Anexo No. 3.

- Divulgación Externa

A nivel externo, la estrategia de comunicación se enfocará al fomento de la lectura y consulta del informe de gestión de los recursos invertidos en seguridad, convivencia y justicia en el cumplimiento del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para todos”. Se propone, al igual que la divulgación interna, iniciar con una campaña de expectativa mediante la página web de la entidad y redes sociales. Las piezas comunicacionales propuestas para esta campaña se encuentran en el Anexo No. 3.

Seguidamente, conforme a la encuesta efectuada a la ciudadanía, donde el mayor porcentaje de encuestados señalaron como medio de comunicación de mayor preferencia la televisión, las redes sociales y el correo electrónico; se propone que la información de gestión presupuestal de la entidad sea divulgada a través de estos medios de comunicación mediante boletines e infografías.

6. Impactos y beneficios

Las herramientas gerenciales de seguimiento a proyectos de inversión de la SDSCJ propuestas, permiten realizar seguimiento en tiempo real a los proyectos de inversión de la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, la cual será alimentada en línea y consolidada en forma unificada, permitiendo a su vez, la generación automática de reportes, informes y análisis gráficos; aportando a la toma de decisiones efectivas por parte del nivel directivo, con el fin de garantizar el cumplimiento de lo previsto en el Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”.

Con la aplicación de estas herramientas gerenciales se espera lograr la disminución de los tiempos empleados en la actualidad para el proceso de generación de reportes e informes. Adicionalmente, teniendo las bases de datos en línea y actualizadas, se garantizará que la información sea real y que, en todas las dependencias de la entidad, se maneje la misma información presupuestal, evitando así que la alta dirección presente datos erróneos que afecten la imagen de la entidad.

6.1. Indicadores de mejoramiento institucional

Con la implementación de las herramientas propuestas, se esperan los siguientes impactos a nivel institucional:

- *Disminución de tiempos de Operación en la elaboración del Informe de Seguimiento a Metas Plan de Desarrollo y disminución en la ocurrencia de riesgos.*

Fórmula del indicador: (Tiempo de elaboración del Informe de Seguimiento a Metas Plan de Desarrollo sin la Herramienta de Gestión - Tiempo de elaboración del Informe de Seguimiento a Metas Plan de Desarrollo con la Herramienta de Gestión) / Tiempo de elaboración del Informe de Seguimiento a Metas Plan de Desarrollo sin la Herramienta de Gestión x 100.

$$(8 \text{ Horas} - 2 \text{ Horas}) / 8 \text{ Horas} \times 100 = 75\%$$

Análisis: El tiempo de elaboración del Informe de Seguimiento a Metas Plan de Desarrollo con la Herramienta de Gestión disminuye en un 75%, lo que indica una racionalización considerable del tiempo, igualmente disminuye la ocurrencia de riesgos, teniendo en cuenta que los datos son traídos directamente de la fuente (Bases de datos), sin dar lugar a errores humanos.

- *Disminución en los tiempos de operación en la elaboración del informe de gestión precontractual y contractual*

Fórmula del indicador: (Tiempo de elaboración del informe de gestión precontractual y contractual sin la herramienta de gestión - Tiempo de elaboración del informe de gestión precontractual y contractual con la herramienta de gestión) / Tiempo elaboración del informe de gestión precontractual y contractual sin la herramienta de gestión X 100.

$$(6 \text{ Horas} - 1 \text{ Horas}) / 6 \text{ Horas} \times 100 = 83\%$$

Análisis: El tiempo de elaboración del informe de gestión precontractual y contractual disminuye en un 83%, lo que evidencia la optimización de tiempos, al generarse el informe

en línea con datos reales que provienen de las bases de datos lo cual minimiza, a su vez, el error humano al manipularlos.

- *Disminución en los tiempos de operación en la elaboración del informe de Territorialización de la inversión*

Fórmula del indicador: (Tiempo de elaboración del informe de territorialización de la inversión sin la herramienta de gestión - Tiempo de elaboración del informe de territorialización de la inversión con la herramienta de gestión) / Tiempo de elaboración del informe de gestión territorialización de la inversión sin la herramienta de gestión X 100.

$$(24 \text{ Horas} - 4 \text{ Horas}) / 24 \text{ Horas} \times 100 = 83\%$$

Análisis: El tiempo de elaboración del informe de territorialización disminuye en un 83%, lo que evidencia la optimización de tiempos, así mismo se minimiza el riesgo respecto a la falta de confiabilidad y seguridad de la información, toda vez que al tener esta herramienta la información es concordante entre sí, ya que cuenta con puntos de control.

- *Aprovechamiento del proyecto a los beneficiarios – ciudadanos: Conocimiento de la comunidad con relación a la inversión del presupuesto distrital destinado a la Seguridad, Convivencia y Justicia*

De acuerdo con la encuesta adelantada por el equipo de trabajo, se pudo determinar que el 67% de las personas de la muestra no tiene conocimiento en qué se invierte el presupuesto distrital destinado a seguridad, convivencia y justicia de su localidad en el marco del Plan Distrital de Desarrollo y tan sólo el 33% afirma que conoce en qué se invierten estos recursos. La herramienta de Gestión propuesta permitirá elevar este conocimiento a nivel

interno, por parte de los funcionarios y contratistas de la entidad, como a nivel externo por parte de la comunidad.

6.2. Procesos a mejorar

Las herramientas gerenciales propuestas se orientan a la generación de valor agregado en la gestión institucional, con el fin de dar solución al problema existente identificado en el numeral 1.1. del presente documento.

Los procesos a los cuales se espera aportar en el marco del mejoramiento continuo, se enuncian a continuación:

Tabla 10. Aporte de las herramientas gerenciales por proceso

Proceso	Objeto del proceso	Aporte de la herramienta
Direccionamiento sectorial e institucional	Planificar la gestión de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia orientada al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Distrital, el Plan Estratégico Sectorial y el Plan Estratégico Institucional, orientando con eficiencia la ejecución presupuestal y generando efectos positivos en las partes interesadas. Realizar actividades recurrentes para mejorar continuamente la eficiencia, eficacia y efectividad, en el marco de las normas y requisitos aplicables al sistema de gestión de la entidad.	Coadyuvar al cumplimiento de la planificación de la gestión, buscando la eficiencia de la ejecución presupuestal de los recursos asignados a cada uno de los proyectos de inversión a cargo de la SDSCJ, en cumplimiento de las metas estipuladas en el Plan Distrital de Desarrollo.
Gestión de comunicaciones	Asesorar al Despacho en la formulación e implementación de estrategias de comunicación, tanto internas, dirigidas a los colaboradores, como externas, enfocadas en la ciudadanía, las cuales permitan el posicionamiento de la Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia en Bogotá, en cumplimiento de los objetivos misionales y de acuerdo con los lineamientos de la Alcaldía Mayor del Distrito Capital.	Contribuir a la óptima implementación de estrategias de comunicación, brindando información oportuna y confiable frente a los recursos invertidos en seguridad, convivencia y justicia.
Gestión jurídica y contractual	Asumir la defensa de los derechos e intereses de la SCJ y adelantar los procesos de adquisición de los bienes y servicios de la entidad respecto de aquellas materias que no sean competencia de la Subsecretaría de Inversiones y Fortalecimiento de las Capacidades Operativas.	Permitir el monitoreo y seguimiento a la ejecución de los procesos de adquisición de bienes y servicios programados en el Plan Anual de Adquisiciones, con el fin de garantizar su correcta ejecución.

Proceso	Objeto del proceso	Aporte de la herramienta
Gestión de seguridad y convivencia	Formular, implementar y hacer seguimiento a estrategias de seguridad y convivencia, mediante la coordinación interinstitucional, la promoción de la participación, la corresponsabilidad y la cultura ciudadana, mediante el desarrollo de acciones de prevención y control del delito de alto impacto en la ciudad.	
Acceso y fortalecimiento a la justicia	Diseñar políticas, planes, programas y proyectos para (i) el adecuado funcionamiento del Sistema Distrital de Justicia y los Sistemas Locales de Justicia, el mejoramiento de las rutas de acceso a la justicia y el fortalecimiento de los mecanismos de justicia formal, no formal y comunitaria, coordinar su implementación y evaluar operativamente la implementación; y (ii) la implementación de la Justicia Juvenil Restaurativa, las competencias del Distrito frente al Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente - SRPA y la prevención de la vinculación de adolescentes y jóvenes al delito, coordinar su implementación a nivel Distrital y local, y evaluar operativamente la implementación.	Cada uno de estos procesos gerencia uno o dos proyectos de inversión para el cumplimiento de sus objetivos, por tanto, la herramienta gerencial propuesta coadyuva al constante monitoreo y seguimiento de la ejecución presupuestal de los proyectos, brindando información oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia del proyecto.
Fortalecimiento de capacidades operativas para la S, C y AJ	Establecer las políticas, lineamientos y metodologías para la adecuada adquisición de bienes, servicios y contratación de obras de acuerdo con las necesidades de las diferentes autoridades de seguridad, convivencia y justicia que cuenten con concepto técnico favorable por parte de la subsecretaría de seguridad y convivencia y la dirección de acceso a la justicia.	
Gestión de tecnología de información	Gestionar de manera integral las tecnologías de la información, prestando servicios de TI acordes a las necesidades de la entidad y los avances en la materia, para contribuir al desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y así, coadyuvando al cumplimiento de las metas estratégicas de la entidad.	
Gestión financiera	Planear, gestionar y controlar los recursos financieros de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia de forma comprensible, relevante y confiable a fin de que estos se constituyan como herramienta facilitando la consulta de entidad, partes interesadas y Entes de control.	Contribuir a la gestión y control de los recursos financieros de la entidad asociados a los proyectos de inversión institucionales.

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones y Recomendaciones

En cumplimiento del objetivo general del presente trabajo de investigación, se logró aportar al fortalecimiento de la gestión presupuestal de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia mediante el análisis, formulación e implementación de herramientas gerenciales efectivas en el seguimiento a proyectos de inversión que faciliten la toma de decisiones.

Para ello, inicialmente fue necesario analizar las bases de datos y matrices de seguimiento a la gestión presupuestal de los proyectos de inversión que actualmente manejan las diferentes dependencias de la SDSCJ, observando que la responsabilidad de la actualización y alimentación de estas matrices se encuentran a cargo de una sola persona de la dependencia responsable, sin puntos de control determinados. Adicionalmente, se observa la duplicidad de esfuerzos, al encontrar que desde diferentes matrices se lleva el seguimiento de los mismos campos de información, lo cual puede generar discrepancias en el suministro de información de carácter presupuestal. Lo anterior refleja la necesidad de unificar el seguimiento de la información presupuestal de los proyectos de inversión a fin de garantizar la calidad y confiabilidad de los datos pertinentes a la gestión presupuestal.

Igualmente, se observó que no todas las dependencias y gerencias de proyectos de inversión tienen acceso oportuno y en tiempo real a la información presupuestal del proyecto, lo que evidencia la necesidad de aplicar mecanismos tecnológicos que permitan el suministro de información en tiempo real.

Adicionalmente, a partir de las visitas de campo efectuadas a los gestores de proyecto y a las encuestas efectuadas al nivel directivo y a la ciudadanía en general, se logró identificar la información más relevante para la toma de decisiones relacionadas con la gestión presupuestal de los proyectos de inversión, así como la información de mayor interés para la ciudadanía.

La identificación de esta información relevante, fue la base para la formulación de las herramientas gerenciales referentes a los reportes y el informe gerencial de gestión presupuestal de proyectos de inversión, los cuales se encuentran debidamente formulados y vinculados a la matriz de seguimiento unificada, a fin de garantizar la actualización automática de datos y gráficos. La aplicación de estas herramientas se observa en los Anexos No. 4 y 5, donde se observa el avance y análisis de la gestión presupuestal de los proyectos de inversión en lo corrido del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor Para Todos”.

Con la aplicación de estas herramientas gerenciales se aportará a la efectividad en la toma de decisiones, la divulgación interna y externa de la gestión presupuestal de la entidad, el cumplimiento de los objetivos propuestos al interior de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la entidad, así como a la optimización de los tiempos empleados en la actualidad para el proceso de generación de reportes e informes de carácter presupuestal.

Adicionalmente, teniendo las bases de datos en línea y actualizadas, se garantizará que la información sea real y que, en todas las dependencias de la entidad, se maneje la misma información presupuestal, evitando así que la alta dirección presente datos erróneos que afecten la imagen de la entidad.

Es necesario resaltar que la implementación de esta herramienta no concluye al formular los reportes en Excel y el informe gerencial en formato Word propuestos, puesto que en el marco de la mejora continua y de la visión estratégica a largo plazo, se sugiere adoptar un proceso de implementación tecnológico más robusto, que recaiga en la implementación de un sistema de información, como un aplicativo interno.

Adicionalmente, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- ✓ Priorizar la implementación de las herramientas gerenciales de seguimiento a proyectos de inversión desde el nivel directivo de la SDSCJ hacia toda la estructura organizacional, a fin de unificar no sólo la información, sino los esfuerzos operativos en el seguimiento a la inversión.

- ✓ Empoderar a la Oficina Asesora de Planeación como líder en la implementación de las herramientas propuestas, lo anterior teniendo en cuenta que las mismas se encuentran ligadas a la planeación institucional en el marco de lo establecido en el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”.

- ✓ Establecer puntos de control que permitan garantizar la confiabilidad de la información suministrada directamente por las dependencias para la alimentación de la matriz de seguimiento unificada, al no encontrarse en ninguna base de datos institucional.

- ✓ Fomentar procesos de capacitación y sensibilización en los diferentes niveles de la entidad, relacionados con la implementación y consulta de la información de las herramientas gerenciales.

8. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. *Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor Para Todos”*. Bogotá Colombia.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. *Proyecto de Presupuesto 2019. Plan Operativo Anual de Inversiones – POAI*. Bogotá, Colombia.
- Ardila, D. (2014). Seguridad y Convivencia en el Distrito Capital. *Bogotá Económica (11)*. Contraloría de Bogotá.
- Cardona, F.J., & Zuluaga, H.M. (2006). *Antecedentes del Presupuesto Público Colombiano*. Universidad Autónoma Latinoamericana – UNAULA, Medellín, Colombia.
- Cruz, A., (1963). *El Presupuesto Colombiano*. Bogotá, Colombia: Editorial Temis.
- Moore, M., (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge, Estados Unidos.
- Sotelo, A.J., (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Revista Internacional de Presupuesto Público No. 80. Asociación Internacional de Presupuesto Público.
- Trujillo, J. (2007). *“Presupuesto: Una aproximación desde la planeación y el gasto público”*. Editorial Universidad de Rosario. Bogotá, Colombia.
- Universidad de los Andes, Vicerrectorado Académico, CODEPRE (2006). *“El Presupuesto Público: aspectos teóricos y prácticos”*. Bogotá, Colombia.
- Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia. *Plan Estratégico 2016-2020*. Bogotá Colombia.

9. Webgrafia

- <http://asip.org.ar>
- <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-ejemplo-de-aplicacion-de-esta-herramienta-de-calidad/>
- <https://scj.gov.co>
- <http://somenscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>
- <https://www.eltiempo.com/bogota/crecimiento-de-poblacion-en-bogota-237688>
- <http://www.masadelante.com/faqs/base-de-datos>
- https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/cce_guia_plan_anual_adquisiciones.pdf
- <http://www.sdp.gov.co>
- <http://www.shd.gov.co>
- <https://www.colombiacompra.gov.co>

Anexo No. 1

Formato de Encuestas realizadas

i) Encuesta dirigida al personal directivo

Fecha: _____

1. Nombre de la persona encuestada:	
2. Dependencia:	
3. Relación laboral:	
Cargo _____	Nivel _____

1)Cuál de los siguientes informes, considera usted prioritario para su gestión presupuestal en cumplimiento del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”. (marcar con X)

- Ejecución del Plan anual de Adquisiciones
- Informe Territorialización de la inversión (por localidad)
- Informe de inversión por cliente interno y externo
- Informe ejecución por fuente de financiación
- Informe ejecución inversión por componentes (Adquisición, mantenimiento, dotación, honorarios, entre otros)
- Informe ejecución inversión por línea (infraestructura, medios de transporte, Logística, tecnología, entre otros)
- Informe ejecución presupuestal por proyecto de inversión
- Informe ejecución presupuestal por meta plan de desarrollo y meta proyecto
- Informe presupuestal etapa precontractual
- Informe de giros por proyecto de inversión
- Informe relación de contratos por supervisor o dependencia

Otro? Cual _____

- ii) Encuesta dirigida a las personas encargadas de operativizar la información presupuestal de cada dependencia

Fecha: _____

1. Nombre de la persona encuestada:
2. Dependencia:
3. Relación laboral: Funcionario _____ Cargo _____ Nivel _____ contratista _____

- 2) ¿Usted coadyuva a hacer seguimiento a algún proyecto de inversión de la Secretaría?

Si

No

Cual? _____

- 3) ¿Usted realiza el seguimiento a través de alguna matriz?

Si

No

- 4) Si su respuesta anterior fue afirmativa marque con una x la matriz de seguimiento que usted utiliza

Propia

Seguimiento plan contractual Oficina Asesora de Planeación

Seguimiento Plan Anual de Adquisiciones

Seguimiento PAC

Otra – Cual? _____

- 5) Considera usted útil que la secretaria cuente con una única Herramienta gerencial de seguimiento a proyectos de inversión de la SDSCJ?

Si

No

iii) Encuesta dirigida a la ciudadanía en general

ENCUESTA

Herramienta gerencial de seguimiento a proyectos de inversión de la SDSCJ en el marco del Plan de Desarrollo Distrital "Bogotá Mejor Para Todos"

*Required



1. Fecha *

Example: 15 December 2012

2. 1. Nivel de escolaridad *

Mark only one oval.

- Primaria
- Bachillerato
- Universitario

3. 2. Rango de edad del encuestado *

Mark only one oval.

- De 15 a 20 años
- De 21 a 40 años
- Más de 41 años

4. 3. Localidad en la que reside el encuestado *

5. 4. **¿Sabe usted en que se invierten los recursos del presupuesto distrital destinados a seguridad, convivencia y justicia en su localidad? ***

Mark only one oval.

- No
 Si

6. 5. **Si su respuesta anterior fue afirmativa marque con una x la inversión que usted identifica fué la que se realizó en su localidad.**

Mark only one oval.

- Aumento del número de CAIS
 Aumento de Fuerza publica
 Fortalecimiento en cámaras de seguridad (videovigilancia)
 Aumento de patrullas de policía
 Aumento de Motos para vigilancia
 Fortalecimiento de las acciones de prevención del delito
 Personal de apoyo y acompañamiento en actividades masivas (gestores de convivencia)
 Control del micro tráfico y prevención del consumo
 Aumento, fortalecimiento y/o mejoramiento de casas de justicia

7. **¿Otra? , ¿Cuál?**

8. 6. **De las siguientes opciones de comunicación, a usted ¿Cuál le gustaría que el distrito capital utilizara para divulgar la inversión realizada en las diferentes localidades de la ciudad? ***

Mark only one oval.

- Página WEB de la Alcaldía Mayor de Bogotá
 Página Web de la Secretaría de Seguridad Convivencia y Justicia
 Radio
 Televisión
 Redes sociales (WhatsApp, twitter, Instagram, Facebook)
 Correo electrónico previa solicitud del usuario

Anexo No. 2

Análisis de Encuestas

i) Encuesta dirigida al personal directivo

La encuesta fue atendida por la totalidad de la muestra escogida correspondiente a 12 servidores públicos del nivel directivo de la SDSCJ. Los encuestados manifestaron su interés en este tipo de herramientas e informes que les permitan obtener la información de forma ágil y confiable y les permita hacer seguimiento a las metas plan de desarrollo que tiene cada proyecto de inversión.

A la pregunta:

- 6)** *Cuál de los siguientes informes, considera usted prioritario para su gestión presupuestal en cumplimiento del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor Para Todos”*
1. *Ejecución del Plan anual de Adquisiciones*
 2. *Informe Territorialización de la inversión (por localidad)*
 3. *Informe de inversión por cliente interno y externo*
 4. *Informe ejecución por fuente de financiación*
 5. *Informe ejecución inversión por componentes (Adquisición, mantenimiento, dotación, honorarios, entre otros)*
 6. *Informe ejecución inversión por línea (infraestructura, medios de transporte, Logística, tecnología, entre otros)*
 7. *Informe ejecución presupuestal por proyecto de inversión*
 8. *Informe ejecución presupuestal por meta plan de desarrollo y meta proyecto*
 9. *Informe presupuestal etapa precontractual*
 10. *Informe de giros por proyecto de inversión*
 11. *Informe relación de contratos por supervisor*

Los encuestados manifestaron interés por todos los informes propuestos, dándole mayor prioridad para su gestión, a los informes 1), 7), 11), 8) y 10), tal como se observa en el siguiente cuadro:

Tipo de informe	No. de encuestados	%
1. Ejecución del Plan anual de Adquisiciones	10	83%
7. Informe ejecución presupuestal por proyecto de inversión	9	75%
11. Informe relación de contratos por supervisor	9	75%
8. Informe ejecución presupuestal por meta plan de desarrollo y meta proyecto	8	67%
10. Informe de giros por proyecto de inversión	8	67%
4. Informe ejecución por fuente de financiación	6	50%
9. Informe presupuestal etapa precontractual	6	50%
6. Informe ejecución inversión por línea (infraestructura, medios de transporte, Logística, tecnología, entre otros)	6	50%
2. Informe Territorialización de la inversión (por localidad)	5	42%
5. Informe ejecución inversión por componentes (Adquisición, mantenimiento, dotación, honorarios, entre otros)	5	42%
3. Informe de inversión por cliente interno y externo	4	33%

De otra parte, a la opción de cuál otro informe le interesaría para su gestión presupuestal, los encuestados manifestaron los siguientes:

1. Informe de ejecución de nómina
2. Informe de giros por proyecto detallado
3. Informe de programación del PAC (anual –mensual)
4. Informe de procesos de contratación

ii) Encuesta dirigida a las personas encargadas de operativizar la información de cada dependencia

La encuesta fue atendida por la totalidad de la muestra escogida correspondiente a 8 servidores públicos del nivel profesional de la SDSCJ. Los encuestados manifestaron su interés en este tipo de herramientas e informes que les permitan obtener la información de forma ágil y confiable y les permita hacer seguimiento a las metas plan de desarrollo que tiene cada proyecto de inversión.

A las preguntas:

1) ¿Usted coadyuva a hacer seguimiento a algún proyecto de inversión?

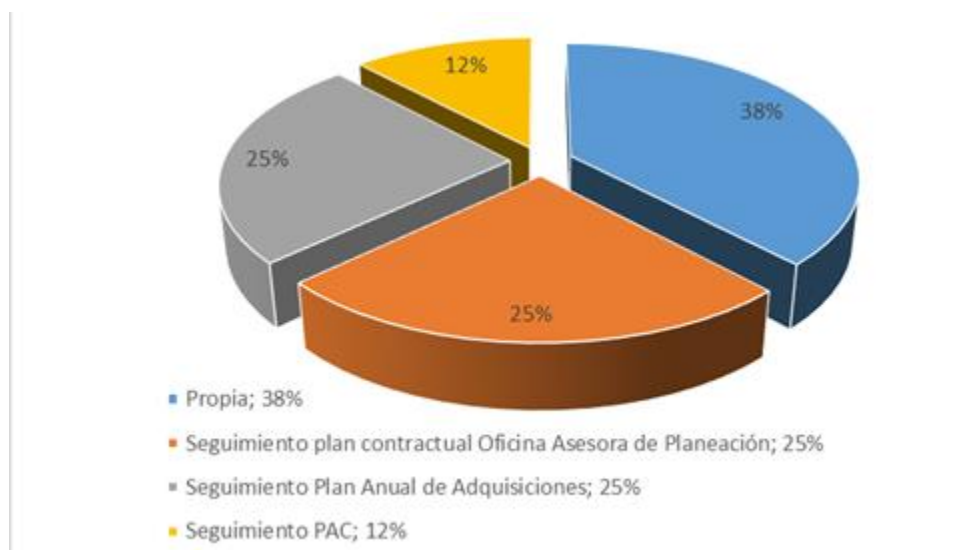
El 100% de la muestra respondió: **SI**

2) ¿Usted Realiza el seguimiento a través de alguna matriz?

100% de la muestra respondió: **SI**

3) Si su respuesta anterior fue afirmativa marque con una X la matriz de seguimiento que usted utiliza

La muestra respondió como se detalla a continuación:



4) Considera usted útil que la Secretaría cuente con una herramienta unificada de seguimiento de proyectos de inversión de la SDSCJ

El 100% de la muestra respondió **SI**

iii) Encuesta dirigida a la comunidad en general

Esta encuesta fue aplicada a 113 personas de la ciudad de Bogotá a través de la plataforma ofrecida por el software libre de formularios de Google

Preguntas de Tipificación de la población objetivo

1. *Nivel de Escolaridad:* Se obtiene entonces de la muestra total de la población objetivo que corresponde a 113 personas que el 84% correspondiente a 95 personas son universitarias y el 16% restante correspondiente a 18 personas son Bachilleres.

Nivel de escolaridad	
Bachillerato	18
Técnico	0
Universitario	95
TOTAL	113

2. *Edad de la muestra:* El 49% de la población encuestada corresponde equivalente a 56 personas de la muestra superan los 41 años, el 48% correspondiente a 54 personas están ubicadas entre 21 y 40 años y el 3% restante que corresponde a 3 personas cuentan con edades comprendidas entre los 15 y 20 años, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Edad de la muestra	
De 15 a 20	3
De 21 a 40	54
Más de 41	56
TOTAL	113

3. *Localidad a la que pertenece:* Se busca determinar la distribución de la población objetivo según la localidad de Bogotá en la que vive cada uno de los individuos, en este caso en específico de acuerdo con las respuestas recolectadas mediante la herramienta de la encuesta consignadas en la siguiente tabla:

Localidad a la que pertenece	
1.Usaquén	10
2.Chapinero	1
3.Santa fé	2
4.San Cristóbal	0
5.Usme	3
6.Tunjuelito	1
7.Bosa	2
8.Kennedy	13
9.Fontibón	29
10.Engativá	14
11.Suba	11
12.Barrios Unidos	4
13.Teusaquillo	7
14.Los Mártires	2
15.Antonio Nariño	1
16.Puente Aranda	3
17.La Candelaria	0
18.Rafael Uribe Uribe	4
19.Ciudad Bolívar	0
20.Sumapaz	0
No aplica	6
TOTAL	113

Preguntas solicitud de información de la población objetivo

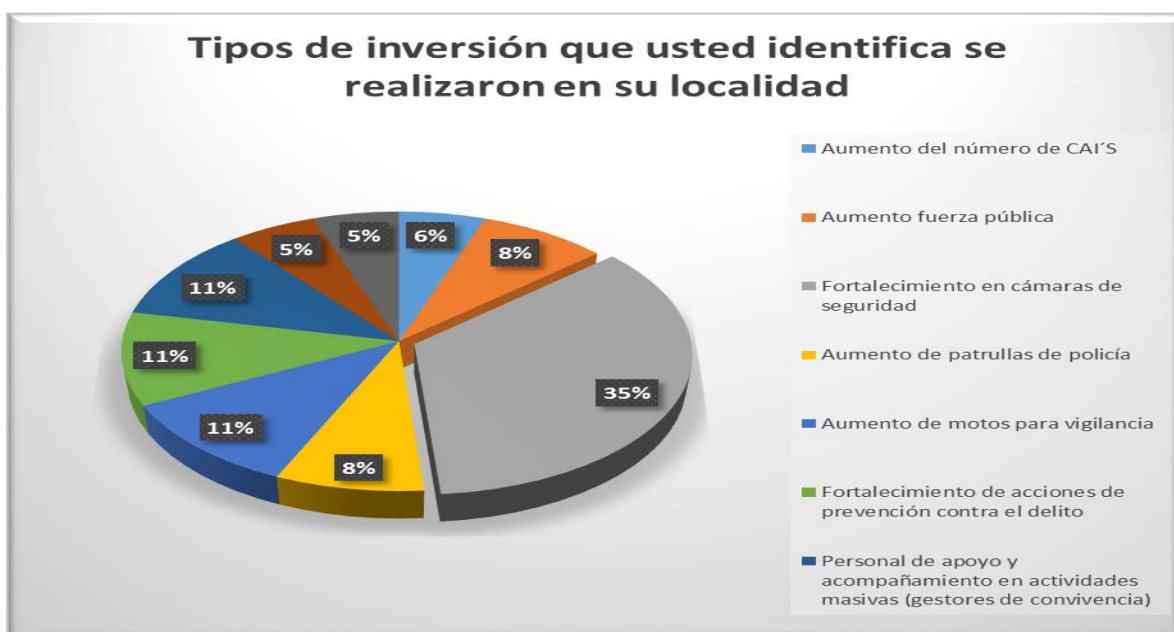
4. *¿Sabe usted en qué se invierten los recursos del presupuesto distrital destinados a seguridad, convivencia y justicia en su localidad?*

Como se puede observar en la siguiente gráfica el 67% de las personas de la muestra no tiene conocimiento en qué se invierte el presupuesto distrital destinado a seguridad, convivencia y justicia de su localidad y tan sólo el 33% afirma que conoce en qué se invierten estos recursos.



5. Si su respuesta anterior fue afirmativa, marque con una X la inversión que usted identifica fue la que se realizó en su localidad.

De las 37 personas que respondieron conocer en qué se invierten los recursos destinados a seguridad, convivencia y justicia, el 35% (13 personas) de los encuestados respondieron que la inversión más preponderante dentro de sus respectivas localidades fue el fortalecimiento en cámaras de seguridad seguido del aumento de motos para la vigilancia, el fortalecimiento de acciones para prevención del delito, y el personal de apoyo y acompañamiento en actividades masivas (gestores de convivencia).



¿Otra?, ¿Cuál?

A esta pregunta las respuestas dadas por los usuarios estuvieron relacionadas con el control del microtráfico, los mecanismos de prevención del delito, el aumento del parque automotor y el fortalecimiento del pie de fuerza. Algunas de las opciones nuevas fueron la elaboración de reuniones comunitarias para mirar estrategias de convivencia y seguridad, el mantenimiento de vehículos, las ambulancias, el patrullaje y la verificación de documentos y la vigilancia en zonas de rumba.

6. De las siguientes opciones de comunicación, a usted ¿Cuál le gustaría que el distrito capital utilizara para divulgar la inversión realizada en las diferentes localidades de la ciudad?

En un primer lugar con el 30% de la muestra correspondiente a 34 personas se encuentran las redes sociales tales como (WhatsApp, Twitter, Instagram, Facebook) como medio de comunicación preferido; en un segundo lugar, con un 26% de la muestra correspondiente a 29 personas se encuentra la Televisión y en un tercer lugar con un 15% de la muestra equivalente a 17 personas está el envío de un correo electrónico con previa solicitud del usuario.

Página web de la Alcaldía Mayor de Bogotá	10
Página web de la Secretaría Distrital de Convivencia y Seguridad	12
Radio	11
Televisión	29
Redes Sociales (WhatsApp, Twitter, Instagram, Facebook)	34
Correo Electrónico previa solicitud del usuario	17
TOTAL	113

Anexo No. 3

Estrategia de Comunicación – Piezas Comunicacionales

➤ Divulgación interna

- Campaña de Expectativa:

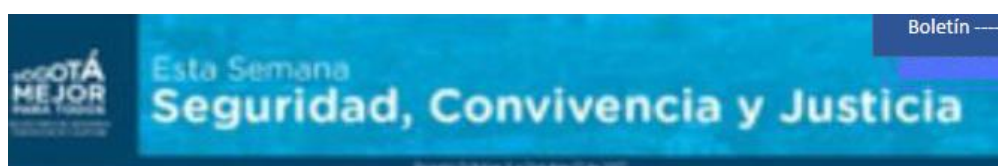


- Campaña de mantenimiento y continuidad:

Fondo de pantalla:



Boletín:



Ahora la Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia lanza su nueva herramienta de gestión - Bajo el nombre de Herramienta gerencial de seguimiento a proyectos de inversión



Ejemplos de gráficas o informes resultantes de la aplicación de la herramienta de proyectos lanzada por la Secretaría de Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia

Recientemente la Secretaría Lanza bajo el #SDSCJ ¿Cómo vamos? La Herramienta Gerencial de seguimiento a proyectos de inversión; la cual facilita en gran medida la articulación de la información de tal forma que se puedan generar seguimientos e informes resultantes de las diferentes dependencias de manera articulada, rápida y fácil, tales como:

1. Ejecución presupuestal por proyecto de inversión.
2. Estado precontractual.
3. Plan Anual de Adquisiciones
4. Territorialización
5. Inversión por Cliente interno y externo
6. Inversión por metas Plan de Desarrollo
7. Inversión por meta proyecto de inversión

8. Ejecución Mensual
9. Ejecución PAC
10. Supervisiones
11. Ejecución fuentes de financiación
12. Inversión PMR
13. Ejecución por dependencia
14. Ejecución por línea de inversión

Todos estos reportes permitirán a la gerencia y a los clientes internos (colaboradores) realizar el respectivo análisis y proceso de toma de decisiones y presenta facilidades para mostrar y filtrar la información (en gráficos de pastel, histogramas, barras, dispersión, entre otras gráficas útiles para leer y procesar la información)

Folleto:

MÁS RÁPIDO
Obtenga la información en tiempo real con todas las variables.

MUESTRA DE UNA MANERA EFECTIVA Y CLARA
Filtros y muestra la información que necesitas.

DE MANERA ARTICULADA
Integra la información de acuerdo con sus requerimientos.

SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD CONVIVENCIA Y JUSTICIA ¿CÓMO VAMOS?

PARA MÁS INFORMACIÓN
Contáctenos
ext. 1122 o acércate al piso 6
Oficina de Planeación

¿DE QUÉ SE TRATA ÉSTA HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL?

LA INFORMACIÓN QUE NECESITAS A UN CLIC DE DISTANCIA

ALGUNOS DE LOS INFORMES QUE GENERA

- Ejecución mensual
- Ejecución PAC
- Supervisiones
- Ejecución Fuentes de Financiación
- Inversión PMR
- Ejecución por dependencia
- Ejecución por componente de Inversión
- Ejecución por línea de inversión

ALGUNOS DE LOS INFORMES QUE GENERA

- Ejecución presupuestal por proyecto de inversión
- Estado precontractual
- Plan Anual de Adquisiciones
- Territorialización
- Cliente
- Inversión por metas Plan de Desarrollo
- Inversión por meta proyecto de inversión

¿QUÉ ESTÁS ESPERANDO PARA COMENZAR A UTILIZARLA?




➤ **Divulgación externa**

- **Campaña de Expectativa:**



Anexo No. 4

Reportes de gestión presupuestal

Estos reportes se encuentran en medio magnético, en formato Excel, debidamente formulados y vinculados a la matriz de seguimiento unificada, la cual también se encuentra en el mismo archivo.

Anexo No. 5

Informe gerencial de gestión presupuestal de proyectos de inversión

Este informe se encuentra en medio magnético, en formato Word, debidamente estructurado, formulado y vinculado al archivo Excel pertinente a los reportes de gestión presupuestal.