

PLAN DE MEJORA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA ALCALDÍA  
LOCAL DE SUBA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2017

CORZO CARRILLO CHRISTIAN CAMILO

PÉREZ MENDOZA NOHORA SUSANA

PULIDO ZORRO JHEMBER SAIR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

PLAN DE MEJORA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA ALCALDÍA  
LOCAL DE SUBA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2017

CORZO CARRILLO CHRISTIAN CAMILO

PÉREZ MENDOZA NOHORA SUSANA

PULIDO ZORRO JHEMBER SAIR

Plan de mejoramiento para la Alcaldía Local de Suba en las áreas de Contabilidad y  
presupuesto

Director: JORGE ROCXO MARTÍNEZ DÍAZ

Magister en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo

Administrador de Empresas

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

## Resumen

El plan de mejoramiento planteado a continuación, tiene como fin explicar la manera cómo se afecta la ejecución presupuestal en la Alcaldía Local de Suba en el periodo comprendido entre el primero de enero y el treinta de junio del año 2017, como consecuencia de la constante rotación de servidores públicos en especial de contratistas, ya que se vincula personal nuevo en cualquier época del año y no cuenta con inducción y capacitación adecuada frente a los procesos que dan los lineamientos para el cumplimiento de la Programación y Reprogramación del Plan Anual de Caja (PAC), afectando directamente la adecuada ejecución presupuestal de la entidad. Es de gran importancia mencionar que la falta de planeación se determinó como otro causal importante en la afectación de la ejecución presupuestal de la alcaldía puesto que no existe una proyección adecuada de los recursos que se van a comprometer en el año.

En principio se abarcarán algunas generalidades de tipo presupuestal a nivel internacional, nacional y distrital; Posteriormente se analizarán particularidades del presupuesto del Fondo de Desarrollo Local de Suba y a partir de ello se explicará las principales causas por las cuales no se ejecuta el presupuesto en su totalidad y no se cumple con el procedimiento de programación y reprogramación del (PAC) en la Alcaldía.

Con base en estos preceptos, proponemos un cronograma de actividades específicas y tiempos determinados para cumplir con el procedimiento de programación y reprogramación del (PAC), el cual es reprogramado mensualmente por las 20 alcaldías locales del distrito capital de acuerdo a los compromisos financieros adquiridos con contratistas.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

La finalidad del esquema planteado es lograr que la Alcaldía Local de Suba desarrolle mejores prácticas administrativas y con ello logre ejecutar el presupuesto programado en un porcentaje mayor al 95%.

*Palabras clave:* Fondos de Desarrollo Local, Plan Anual de Caja (PAC), Programación, Reprogramación



## Contenido

Resumen .....	3
Lista de tablas .....	8
Lista de Ilustraciones .....	9
Introducción.....	10
Planteamiento del problema .....	12
Problemática .....	12
Formulación del Problema.....	12
Sistematización del problema.....	13
Justificación.....	14
Objetivos.....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Marco referencial.....	16
Estado del Arte .....	16
Rotación de personal .....	16
Principios Para la Ejecución Presupuestal.....	17
Legalidad. ....	17
Planificación. ....	17
Anualidad. ....	17
Universalidad.....	18



Unidad de Caja.....	18
Programación integral.....	18
Especialización.....	18
Inembargabilidad.....	18
Marco Teórico y Conceptual.....	20
Rotación de personal.....	20
Causas de la rotación de personal en la alcaldía local de Suba.....	20
Clientelismo.....	20
Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC.....	21
Ejecución presupuestal.....	22
Estimación:.....	22
Determinación:.....	22
Recaudación:.....	22
Captación:.....	23
Ejecución del gasto publico.....	23
Principales Conceptos.....	24
Marco Político y Legal.....	26
Generalidades Presupuestales a nivel internacional.....	26
Generalidades Presupuestales en el Estado Colombiano.....	27
Generalidades Presupuestales en Bogotá Distrito Capital.....	27



Diseño metodológico de la investigación.....	29
Diagnóstico de la situación actual general .....	30
Diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Local de Suba .....	31
1. Rotación constante del personal vinculado .....	33
Índice de Rotación de Personal .....	33
2. Inadecuada Planeación en la proyección del presupuesto .....	40
Manual de Funciones.....	43
Plan de mejoramiento .....	48
Cronograma .....	49
Socialización del Cronograma.....	50
Comparativo .....	50
Conclusión.....	52
Recomendaciones .....	53
Bibliografía.....	54
Anexos.....	55



## Lista de tablas

Tabla 1. Diseño Metodológico .....	29
Tabla 2. Índice de rotación en la Alcaldía Local de Suba .....	33
Tabla 3. Rotación de los Alcaldes en la Alcaldía Local de Suba periodo 2016 primer semestre 2017.....	34
Tabla 4. Personal Requerido en la alcaldía local de Suba por Área.....	36
Tabla 5. Presupuesto sin ejecutar por no haber contratado al personal requerido.....	38
Tabla 6. Presupuesto asignado en las localidades de Bogotá – 2017 .....	40
Tabla 7. Ejecución del PAC de la Alcaldía Local de Suba durante primer semestre de 2017 ..	42
Tabla 8. Cumplimiento de programación y reprogramación del PAC de las alcaldías locales de Bogotá DC. 2016.....	46
Tabla 9 PAC programado - reprogramado VS PAC ejecutado durante primer semestre de 2017 .....	50



## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Localidades de Bogotá DC.....	11
Ilustración 2. Espina de problema .....	13
Ilustración 3. Programación PAC.....	21
Ilustración 4. Ejecución del Gasto Publico.....	23
Ilustración 5 Organigrama Secretaría Distrital de Gobierno.....	30
Ilustración 6. Puestos requeridos Vs Cubiertos .....	34
Ilustración 7. Rotación de los Alcaldes de la Alcaldía Local de Suba periodo 2016 primer semestre 2017 .....	35
Ilustración 8. Personal requerido Vs Contratado.....	37
Ilustración 9. Presupuesto sin ejecutar por no contratar al personal requerido.....	38
Ilustración 10. Presupuesto de las Localidades de Bogotá durante periodo 2017.....	41
Ilustración 11. PAC Ejecutado Vs PAC reprogramado.....	42
Ilustración 12. Mapa de procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno.....	44
Ilustración 13. Cumplimiento de reprogramación del PAC de las alcaldías locales de Bogotá DC. ....	47
Ilustración 14. Cronograma de reprogramación del PAC de la alcaldía local de Suba - 2017 .	49
Ilustración 15. PAC Programado - Reprogramado Vs PAC ejecutado durante primer semestre de 2017. ....	51

## Introducción

Todo proceso administrativo se desarrolla con base en un enfoque presupuestal, el cual integra la planeación, la organización, la ejecución y el control de los recursos financieros; orientados por una serie de conductas que buscan estabilizar las actividades de las empresas sean de carácter público y privado; por ello se dice que: (SALAS RAMÍREZ) Actualmente el presupuesto es considerado como una de las principales herramientas con que cuentan las administraciones para el manejo eficaz de los recursos, el interés creciente en sistemas de presupuestos modernos se explica en parte por los cambios constantes que se dan en las situaciones políticas y económicas nacionales y mundiales. Una manera segura de disminuir el riesgo generado en lo anterior es utilizar programas de planeación y control de utilidades (presupuestos) formalmente establecidos. Un plan presupuestal bien establecido proporciona a las administraciones programas eficientes basados en los estudios de toda la organización.

Ahora, con el presente trabajo se pretenden describir las características de implementación de los procesos y procedimientos presupuestales de los Fondos de Desarrollo Local del Distrito Capital, pero además sobre las cuales se genera dicho evento administrativo y presupuestal en particular en la Alcaldía Local de Suba analizar las condiciones, teniendo en cuenta la constante rotación de personal adscrito a la Alcaldía Local y sus consecuencias a nivel de ejecución presupuestal.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educar para la calidad al alcance de todos

Ilustración 1. Localidades de Bogotá DC.



## Planteamiento del problema

### Problemática

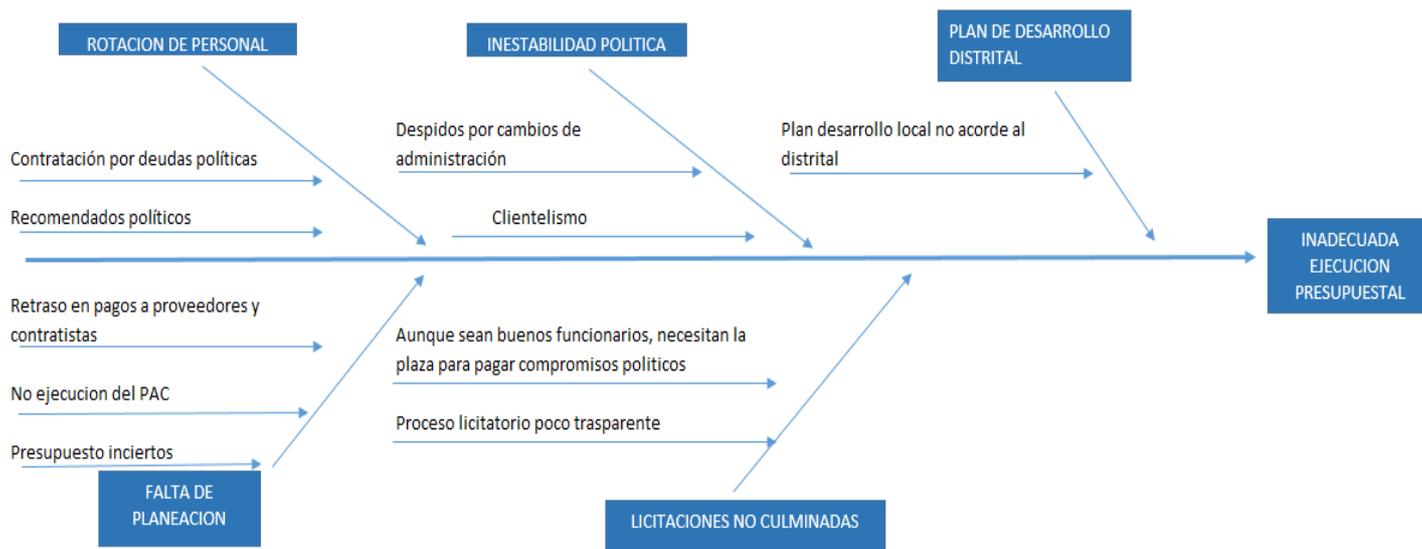
Para la Alcaldía Local de Suba la rotación de personal es un gran problema que afronta año tras año pues bien inició actividades del primer semestre de 2017 con 150 servidores públicos y finalizó con 250 personas vinculadas del total requerido (300 puestos), lo cual refleja que el inicio de periodo comienza con tan solo un 50% de personal contratado y que por medio de una contratación paulatina se termina con un 83% de vacantes cubiertas.

Lo anterior es considerado uno de los principales motivos por los cuales se incumple la ejecución del presupuesto de la alcaldía toda vez que la constante rotación genera la ausencia de una inducción oportuna y adecuada por lo cual el personal desconoce los procesos y procedimientos que regulan la ejecución del presupuesto de la entidad.

### Formulación del Problema

La alta rotación de servidores públicos (en especial contratistas) y la falta de inducción y capacitación de los mismos, es una de las causas de la inadecuada ejecución presupuestal que actualmente se presenta en la alcaldía de suba.

## Ilustración 2. Espina de problema



## Sistematización del problema

¿Cómo se afecta la ejecución presupuestal de la Alcaldía Local de Suba como consecuencia de la rotación de contratistas, la ausencia de una correcta inducción y una continua capacitación del personal nuevo que se vincula a esta?



## Justificación

En la Alcaldía Local de Suba existe una constante rotación de contratistas por diferentes circunstancias lo que como consecuencia principal genera el incumplimiento de una adecuada ejecución del presupuesto que es proyectado al finalizar un año y ejecutado durante los meses del año siguiente, de igual manera podemos resaltar la falta de una adecuada planeación; motivo por el cual se requiere elaborar un cronograma con actividades específicas y tiempos determinados donde se le informe al personal nuevo que se vincula con la entidad los requisitos que se requieren para cumplir con el procedimiento de programación y reprogramación del Plan Anual de Caja (PAC) con el cual se logra ejecutar el presupuesto en un 95% aproximadamente, durante el año en curso.

## Objetivos

### Objetivo general

Implementar un plan de mejora que permita ejecutar en un porcentaje igual o superior al 95% el presupuesto re programado de la alcaldía Local de Suba durante el año 2017, dando cumplimiento al procedimiento de programación y reprogramación del Plan Anual de Caja (PAC).

### Objetivos específicos

Los siguientes son los objetivos específicos considerados para el presente trabajo:

- Elaborar el cronograma de actividades específicas y tiempos determinados para lograr ejecutar el presupuesto de la Alcaldía Local de Suba.
- Socializar a los contratistas y a los nuevos funcionarios de la entidad el cronograma para cumplir con los pagos proyectados durante el año 2017.
- Realizar un análisis comparativo de la ejecución del presupuesto entre la proyección inicial VS programación mensual.

## Marco referencial

### Estado del Arte

Para el presente trabajo se considerará es estado basados en la rotación de personal dentro de una organización y la ejecución presupuestal.

#### Rotación de personal

De la afirmación: (VARGAS, 2014) “Los principales problemas en la administración pública para la gestión de los proyectos se presentan básicamente por cambios constantes en el personal asignado para gestionar los proyectos” realizada por el autor del escrito “principales factores que afectan la adecuada gestión de proyectos en las entidades públicas” es un argumento considerable para el presente trabajo ya que como se menciona la rotación del personal es un factor que afecta de importante medida la ejecución de los proyectos y por ende la ejecución presupuestal.

Si bien según (PEÑA, 2016) John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante –periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición–, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

Todo lo anterior da importancia a la necesidad de contar con un proceso de selección óptimo, con el personal apropiado tanto en el sector privado como el público y más allá de la selección con un ambiente de trabajo que brinde seguridad toda vez que las (EL EMPLEO, 2006) personas que sienten incertidumbre laboral son menos productivas que los que cuentan con ambientes

laborales adecuados según lo indica Tatiana Rodríguez psicóloga de la Universidad de los Andes quien también advierte que el problema de rotación se da principalmente en las pequeñas y medianas empresas debido a que su proceso de selección es deficiente, lo que afecta el correcto desarrollo de procesos administrativos como lo son la ejecución presupuestal la cual se rige y orienta mediante los siguientes principios éstos están enmarcados en el artículo 13 del Decreto 714 de 1996

### **Principios Para la Ejecución Presupuestal**

#### **Legalidad.**

En el Presupuesto de cada vigencia fiscal no podrán incluirse ingresos, contribuciones o impuestos que no figuren en el presupuesto de rentas, o gastos que no estén autorizados previamente por la ley, los acuerdos distritales, las resoluciones del CONFIS, las juntas directivas de los establecimientos públicos o las providencias judiciales debidamente ejecutoriadas, ni podrán incluirse partidas que no correspondan a las propuestas por el Gobierno para atender el funcionamiento de la Administración y el servicio de la deuda.

#### **Planificación.**

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.

#### **Anualidad.**

El año fiscal comienza el 1o. de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después del 31 de diciembre no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha, y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción.

**Universalidad.**

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 Distrital o transferir crédito alguno, que no figure en el presupuesto.

**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 Anual del Distrito Capital, salvo las excepciones contempladas en la Ley.

**Programación integral.**

Todo programa presupuestal deberá contemplar simultáneamente los gastos de inversión y de funcionamiento que las exigencias técnicas y administrativas demanden como necesarios para su ejecución y operación, de conformidad con los procedimientos y normas legales vigentes. El programa presupuestal incluye las obras complementarias que garanticen su cabal ejecución.

**Especialización.**

Las apropiaciones deben referirse en cada entidad de la administración a su objeto y funciones, y se ejecutarán estrictamente conforme al fin para el cual fueron programadas.

**Inembargabilidad.**

Son inembargables las rentas, cesiones y participaciones incorporadas en el Presupuesto Anual del Distrito Capital, así como los bienes y derechos de las entidades que lo conforman. El servidor público que reciba una orden de embargo de los recursos del Distrito Capital, está obligado a solicitar a la Secretaria Distrital de Hacienda -- Dirección Distrital de Presupuesto la constancia sobre la naturaleza y origen de dichos recursos, dentro de los tres (3) días hábiles



siguientes al recibo de la respectiva orden, para efectos de que la Oficina Jurídica del organismo o entidad correspondiente trámite ante la autoridad competente el respectivo desembargo. No obstante, la anterior inembargabilidad, los servidores públicos competentes deberán adoptar las medidas conducentes al pago de las sentencias en contra de las entidades respectivas, dentro de los plazos establecidos para ello, y respetarán en su integridad los derechos reconocidos a terceros en estas sentencias. El incumplimiento de este mandato será causal de mala conducta.

## Marco Teórico y Conceptual

### Rotación de personal

#### **Causas de la rotación de personal en la alcaldía local de Suba.**

El factor expuesto a continuación es considerado el mayor causante de la rotación de personal en la alcaldía estudiada, es producto de contacto con personal interno y observación externa.

#### **Cientelismo**

Sin duda en la actualidad en nuestro entorno el termino y la misma “corrupción política” se encuentra en auge acreditándole a los “políticos” la capacidad de sobornar y participar de la “mermelada” en casi todos por no decir que todos los procesos que son de su competencia; sin establecer partidos particulares y/o hablar de alguno en especial es un tema que no permite la sana ejecución presupuestal y el correcto funcionamiento de un ente público.

Podríamos pensar que el clientelismo se vio altamente frenado luego de que se (SANABRIA) identificaron procesos institucionales para que quienes llegan a la institución mantengan una estabilidad mínima: determinar reglas claras de ingreso, de selección y de promoción de los jefes de las unidades de personal (udp); implantar evaluaciones de desempeño, de manera sólida y constante; pensar en los indicadores y los resultados que se evalúan y determinar quién hace la evaluación, para asegurar imparcialidad y objetividad.

Los mensajes también son un llamado urgente a que el presidente y su despacho sean modelos para el resto de la gestión pública. Algunos participantes le piden al presidente-Estado que ponga freno al clientelismo, factor que afecta la calidad de los funcionarios y el área del Talento Humano en general.



Aunque suene evidente es pertinente mencionar que el clientelismo es perjudicial para la ejecución presupuestal pues bien se sugiere que esto genera interminables adiciones o modificaciones a proyectos en ejecución.

(LA SILLA VACIA, 2016) Podemos rastrear el origen del clientelismo viendo el origen de los partidos políticos a mediados del siglo XIX, pues debían construir masas de apoyo y de esta manera se fue formando

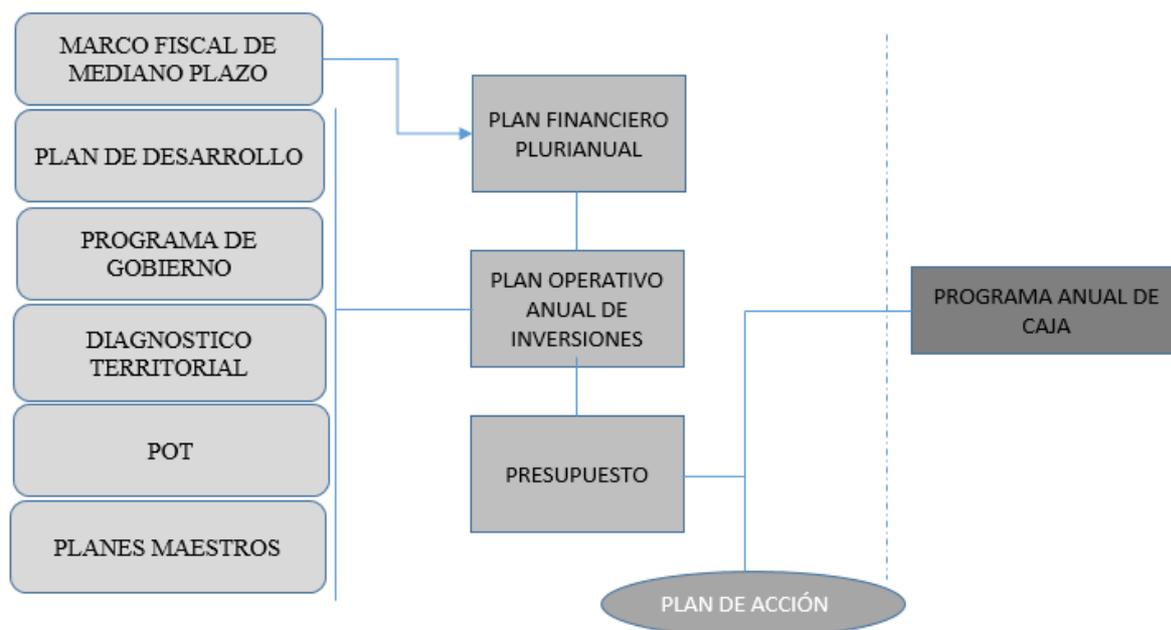
### **Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC**

(BOGOTATURISMO, 2014) El Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC es un instrumento de administración financiera en el que se establece el monto máximo mensual de fondos disponibles para las entidades, a fin de que puedan programar los pagos respectivos, de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

(BOGOTATURISMO, 2014) El PAC de los establecimientos públicos debe ser elaborado por el responsable de presupuesto (cronograma y periodicidad de pagos) y por el tesorero (fuentes de ingresos, ingresos en tesorería y proyección de recaudo mensual). Para su elaboración se debe tener en cuenta: a) Ingresos y pagos históricos b) Temporalidad en el recaudo de ingresos c) Costo mensual de la nómina d) Cronograma de pagos de los bienes y servicios adquiridos

#### **Ilustración 3. Programación PAC**

## Ejecución presupuestal



El presente trabajo se enfoca a la ejecución del presupuesto en la Alcaldía Local de Suba, al ser un ente de administración pública sus fondos son “públicos” los cuales han de ser captados a lo largo de varias etapas:

### **Estimación:**

Realizar la proyección más acertada posible acerca de los ingresos que se recibirán durante el periodo fiscal.

### **Determinación:**

Determinar de forma clara y oportuna los egresos a realizar durante el periodo fiscal.

### **Recaudación:**

Periodo en el cual se perciben los ingresos por concepto de impuestos.

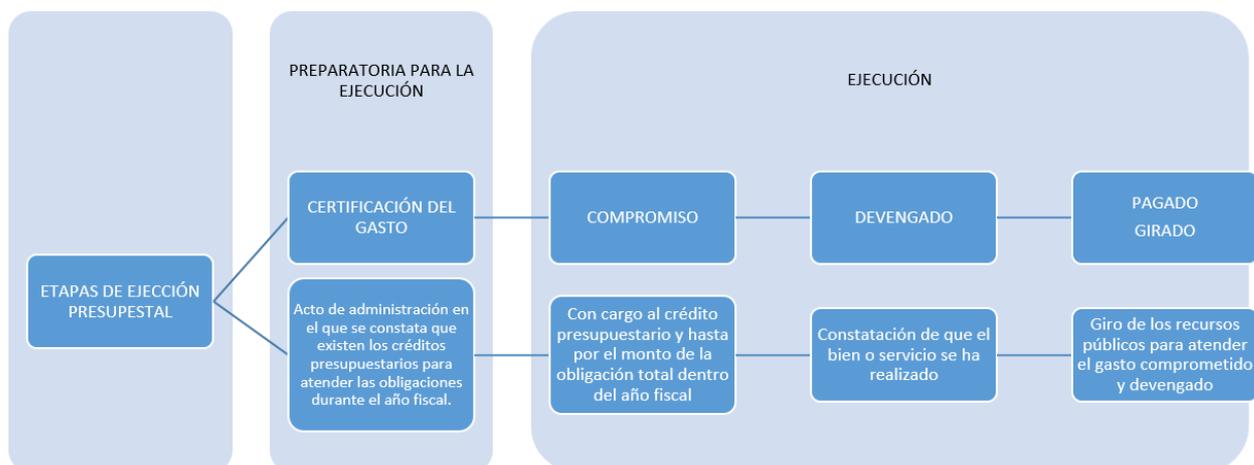
## Captación:

Periodo en el cual se perciben los ingresos por concepto de servicios públicos

## Ejecución del gasto publico

La puesta en marcha del gasto público se realiza en dos grandes etapas; la primera de ellas se refiere a la **preparación** donde se determina y garantiza que se contara con los recursos necesarios para las obligaciones adquiridas a lo largo del periodo fiscal y la segunda es la **ejecución** durante la cual se acreditan los gastos comprometidos y se realiza el desembolso de los mismos.

Ilustración 4. Ejecución del Gasto Publico



## Principales Conceptos

**Administración:** Actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país.

**Alcalde:** Funcionario público que ocupa el cargo de mayor autoridad en un municipio o localidad.

**Contrato:** Es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.

**Cronograma:** Representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas que se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

**Fondos de Desarrollo Local (FDL):** Son de naturaleza pública, con personería jurídica y patrimonio propio, de creación legal, sus atribuciones están dirigidas a la prestación de los servicios y la construcción de obras a cargo de las Juntas Administradoras Locales (JAL).

**Junta Administradora Local (JAL):** Es una corporación pública elegida popularmente para un periodo determinado en cada una de las 20 localidades en que está dividida Bogotá.

**Metas:** Resultado deseado en una empresa, planea y se compromete a lograr.

**Plan Anual de Caja (PAC):** Instrumento de administración financiera mediante el cual se verifica y aprueba el monto máximo mensual de fondos disponibles para las entidades financiadas con los recursos del Distrito.

**Programación:** Este concepto se usa en la economía y finanzas públicas, procesos permanentes de previsión, decisión, organización y concertación, que se da entre los sectores



público, privado y social, destinado a concretar y controlar la ejecución del plan de desarrollo fijado.

**Reprogramación:** Acción de reformular los programas mediante la verificación y análisis del proceso de programación que permite la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas necesarias al detectarse los desequilibrios entre las metas programadas y las alcanzadas, propiciando con ello un desarrollo adecuado de las actividades conforme a lo programado.

## Marco Político y Legal

### Generalidades Presupuestales a nivel internacional

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, pero fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Desde entonces a la fecha ha evolucionado de la siguiente manera: • 1820,

Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental. • De 1912 a 1925 en EE.UU. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania. • 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional. • 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal. • 1948 – 1965 en EE.UU. el Departamento de Marina, de Defensa, de Agricultura, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto, el presidente introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento

del Presupuesto. • 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

### **Generalidades Presupuestales en el Estado Colombiano.**

Colombia, es calificado por medio de su carta constitucional como un Estado Social de Derecho, y compiló el Estatuto Orgánico del Presupuesto por medio del Decreto 111 de 1996, este decreto recoge lo reglamentado en tres leyes (Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995), por lo cual todas disposiciones en materia de presupuesto deben seguir las órdenes contenidas en este estatuto, el cual regula el sistema presupuestal en Colombia, donde la Ley Orgánica del Presupuesto es la única que puede regular la programación, elaboración, aprobación, ejecución y cualquier modificación que afecte el Presupuesto Nacional.

El presupuesto es la herramienta más importante del sector público, y es alrededor de este que gira toda la gestión financiera, además es un instrumento que permite la toma de decisiones, la planificación, coordinación y cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo que rige la vida del País en cada una de sus vigencias. El Estado Colombiano y la Ley Orgánica del Presupuesto para lograr sus objetivos, debe proveer de manera directa la producción de bienes y servicios, financiándola con recursos originados en diferentes fuentes como impuestos, contribuciones, tasas, endeudamiento, entre otros.

### **Generalidades Presupuestales en Bogotá Distrito Capital.**

Con el Decreto Ley 1421 de 1993, se dictó régimen especial para la ciudad de Santa Fe de Bogotá en su calidad de Distrito Capital, en concordancia con el Artículo 322 de la Constitución Política de Colombia, en donde se expresa de manera clara que el Distrito



Capital goza de autonomía para la gestión de sus intereses. El citado Decreto es considerado el Estatuto Orgánico del Distrito Capital, en donde se dotan de instrumentos a la ciudad con el fin de cumplir con sus haberes políticos, económicos, y sociales, que confluyen en el desarrollo del territorio y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Ahora bien, la descentralización territorial es una modalidad de gestión que hace parte del Distrito Capital y en donde se organiza la ciudad por 20 localidades, creando a su vez 20 fondos de desarrollo local los cuales tiene personería jurídica y patrimonio propio siendo su representante legal y ordenador del gasto el alcalde mayor de Bogotá , quien cuentan con autonomía a través para otorgar competencias, recursos y autoridad política con el fin de garantizar provisión de servicios básicos a la población, mejorando las características de infraestructura, acceso a la educación y disminución de la pobreza, y focalizando los recursos a los territorios más vulnerables.

El Decreto Distrital 372 de 2010, reglamenta el proceso presupuestal de los FDL, y es en este dónde se concreta el Sistema Presupuestal Distrital que define los detalles de la elaboración, programación, ejecución, seguimiento y control del Presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local. Así pues, se garantiza la correcta destinación y uso de los recursos públicos, y, por lo tanto, se atiende las necesidades básicas de la ciudadanía en respuesta a las competencias y responsabilidades asignadas.



## Diseño metodológico de la investigación

El presente trabajo presenta el siguiente diseño metodológico:

**Tabla 1. Diseño Metodológico**

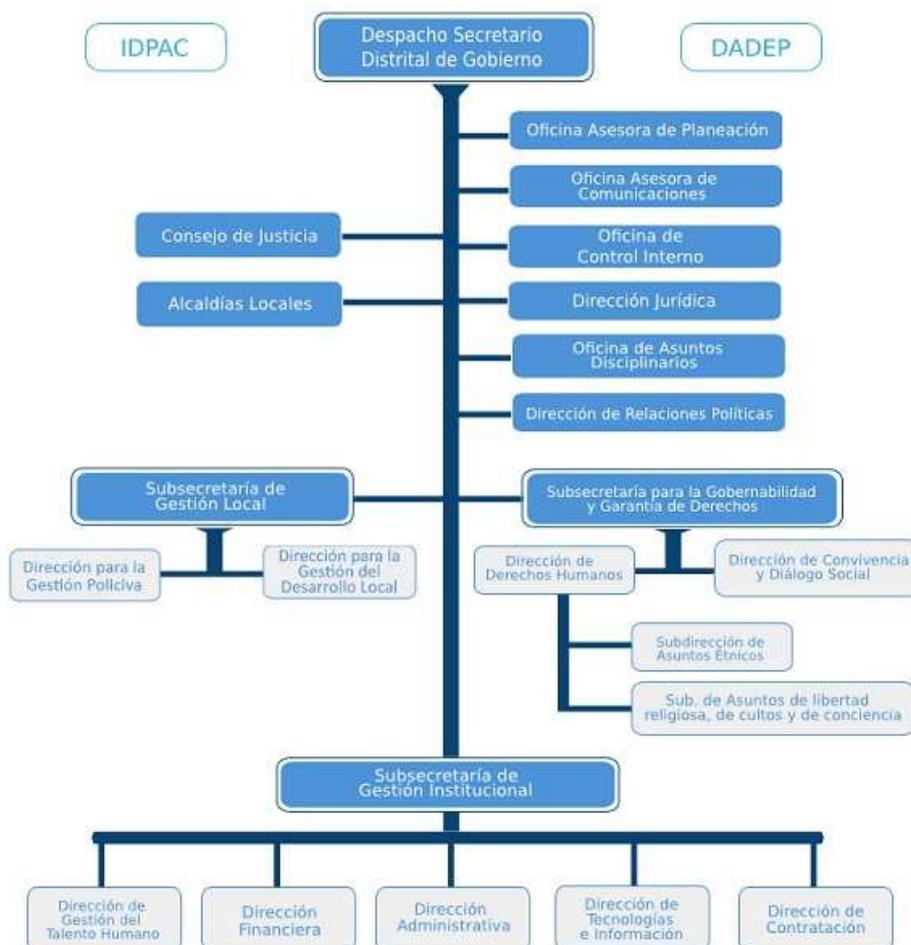
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Enfoque	Integración del conocimiento	Categoría que incluye los saberes de la vida cotidiana e integra el conocimiento.
Método	Investigación cuantitativa (el conocimiento trasciende los hechos)	Produce acontecimientos nuevos y los explica después de observarlos y describirlos.
Proceso	Arias Galicia (1991)	Se divide en las siguientes etapas: Planteamiento del problema, planeación, recopilación de la información, procesamiento de datos, interpretación, solución de problemas.
Tipo	Correlacional	Examina relaciones entre variables, donde un cambio influye directamente en otro.

Muestra	Contratistas	250 contratistas que se vincularon a la entidad
---------	--------------	---

### Diagnóstico de la situación actual general

Para iniciar con el abordaje del proceso presupuestal es de anotar que las 20 Alcaldías Locales del distrito hacen parte del organigrama de la Secretaría Distrital de Gobierno siendo esta la encargada de liderar y orientar a las localidades en la ejecución de sus políticas y recursos financieros.

Ilustración 5 Organigrama Secretaría Distrital de Gobierno.



## Diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Local de Suba

Suba es la localidad número 11 del Distrito Capital de Bogotá, se encuentra ubicada al noroccidente de la ciudad, en el ámbito socio-económico, la localidad tiene una vasta zona residencial, aunque con actividades de industrias, comercio y servicios, sobre todo en la parte sur, se destaca por ser la más poblada de la ciudad con más de un millón de habitantes, y por ser la localidad con mayor población de estrato medio y alto de la ciudad, principalmente en la zona norte de la localidad.

La alcaldía local de Suba se encuentra ubicada en la Cra. 91 #145A-32, en la ciudad de Bogotá, hacen parte de ella la Junta de Acción Local (JAL) conformada por once (11) ediles elegidos popularmente, un (1) alcalde local nombrado por el alcalde mayor de acuerdo a terna enviada por los ediles, dos (2) Coordinaciones administrativa y jurídica, su recursos financieros son controlados por Secretaría Distrital de Hacienda, la nómina se encuentra conformada por personal de carrera administrativa quienes son designados por Secretaría Distrital de Gobierno y contratistas los cuales son nombrados directamente por la alcaldía.

El personal que labora en la alcaldía desempeña funciones como ejecutar las operaciones necesarias para la protección, recuperación y conservación del espacio público y el patrimonio cultural e histórico de la localidad, construcción de obras y urbanismo e imponer las sanciones correspondientes en caso de violación de las reglamentaciones, vigilar y controlar el ejercicio de funciones públicas.

En el desarrollo de esta investigación hemos identificado que la alcaldía no ejecuta su presupuesto de manera adecuada y no se cumple con el procedimiento de programación y

reprogramación del PAC el cual regula los pagos que se realizan durante todo el año, las causas que conllevan a esta situación son las siguientes:

- 1 Desconocer las necesidades de la localidad de Suba.
- 2 No contar con un plan de desarrollo local acorde al plan de desarrollo distrital.
- 3 Inadecuada programación de los recursos.
- 4 Desconocer los proyectos con los cuales se puede ejecutar el presupuesto.
- 5 Compromisos políticos.
- 6 Constante rotación del alcalde y el personal contratado.
- 7 No contratar al personal idóneo y necesario para el funcionamiento de la alcaldía.
- 8 Falta de inducción al personal que vincula la entidad.
- 9 No contar con un cronograma de actividades específicas y tiempos determinados para lograr ejecutar el presupuesto de la Alcaldía Local de Suba en un 95% aproximadamente.

Tomando como base algunas de las causas antes mencionadas, nos vamos a enfocar en dos hechos que regulan el proceder presupuestal, administrativo y financiero de la alcaldía



### 1. Rotación constante del personal vinculado

Para el adecuado funcionamiento de la alcaldía se requiere de la contratación de 300 personas constantes, sin embargo, para el primer semestre de 2017 dentro de la alcaldía local de Suba solo se contrataron 150 para iniciar el periodo y mediante la contratación mensual se alcanzaron a cubrir 250 vacantes, las cuales por la exigencia de la operación y el corto periodo establecido para la ejecución de los proyectos no se consideran suficientes obstaculizando así todo proceso que se desarrolle dentro de la entidad incluyendo la planeación y ejecución presupuestal.

#### Índice de Rotación de Personal

(APONTE, 2006) De acuerdo con el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática: 
$$\frac{INGRESOS - RETIROS}{TOTAL REQUERIDO} = IRP$$

A continuación, se muestra el cálculo de la rotación de personal; este cálculo ha sido realizado con base al periodo establecido entre los meses de enero y junio de 2017

Tabla 2. Índice de rotación en la Alcaldía Local de Suba

	TOTAL DE CONTRATISTAS REQUERIDOS	INGRESOS	RETIROS	VACANTE MES	ROTACIÓN
ENERO	300	150	5	145	48,33%
FEBRERO	300	50	28	22	7%
MARZO	300	47	54	-7	-2%
ABRIL	300	58	35	23	8%
MAYO	300	56	25	31	10%
JUNIO	300	66	30	36	12%
<b>TOTAL</b>	300	427	177	250	83%



**UNIMINUTO**  
 Corporación Universitaria Minuto de Dios

Ilustración 6. Puestos requeridos Vs Cubiertos

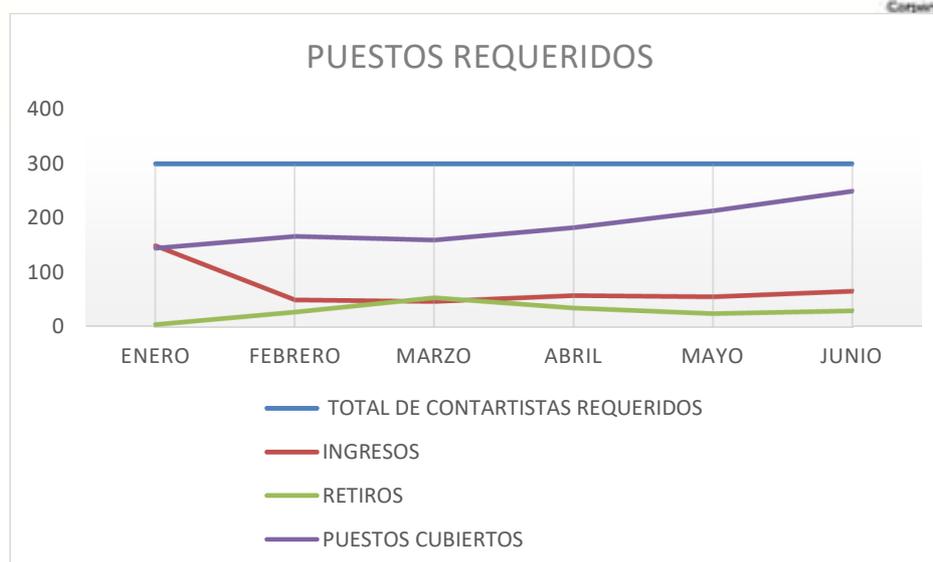


Tabla 3. Rotación de los Alcaldes en la Alcaldía Local de Suba periodo 2016 primer semestre 2017

Periodo	Duración
Enero – Abril 2016	4 meses
Mayo – Septiembre 2016	5 meses
Octubre – Diciembre 2016	3 meses
Enero – junio 2017	6 meses
<b>TOTAL DE ALCALDES ENTRE LOS PERIODOS 2016 Y 2017</b>	<b>4 ALCALDES</b>



Ilustración 7. Rotación de los Alcaldes de la Alcaldía Local de Suba periodo 2016 primer semestre 2017



**Análisis ilustración # 7. Rotación de los Alcaldes en la Alcaldía Local de Suba periodo 2016 primer semestre 2017** El hecho de rotar constantemente al alcalde en turno es una causa de gran impacto administrativo, es de anotar que el alcalde es el ordenador del gasto y es el responsable de ejecutar proyectos y demostrarlos a la ciudadanía, al no contar con una estabilidad del recurso humano es casi imposible darle cumplimiento a un plan de desarrollo local ya que este requiere de continuidad y ejecución permanente, el alcalde mayor es el encargado de nombrar este cargo de acuerdo a terna enviada por la Junta de Acción Local (JAL) o ediles, la constante rotación se debe por falta de compromiso de los mandatarios frente a la ciudadanía y el compromiso de transparencia no es el mejor, presentado una rotación del 4.5% aproximado durante la vigencia 2016 y primer semestre 2017.

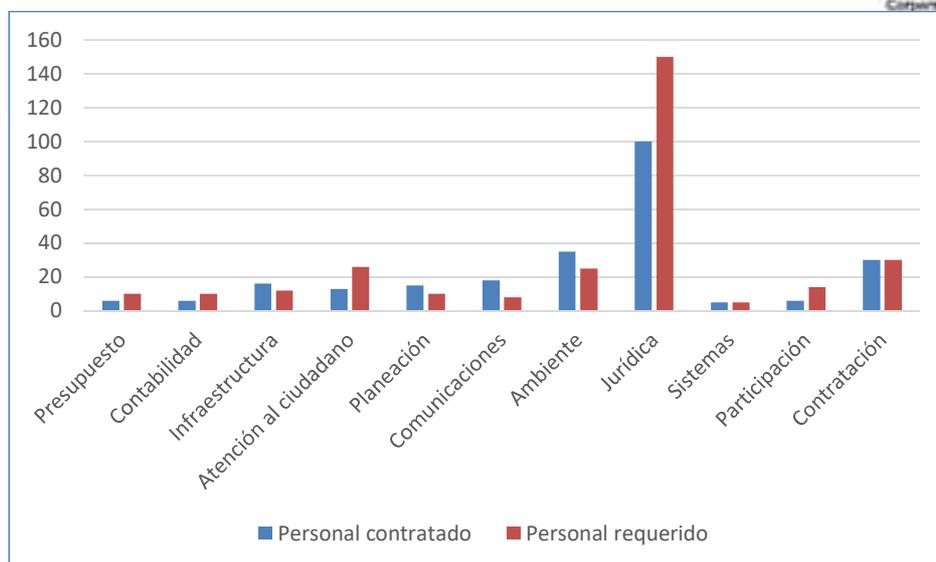
**Tabla 4. Personal Requerido en la alcaldía local de Suba por Área.**

<b>Áreas</b>	<b>Personal contratado</b>	<b>Personal requerido</b>
Presupuesto	6	10
Contabilidad	6	10
Infraestructura	16	12
Atención al ciudadano	13	26
Planeación	15	10
Comunicaciones	18	8
Ambiente	35	25
Jurídica	100	150
Sistemas	5	5
Participación	6	14
Contratación	30	30
<b>TOTAL DE CONTRATISTAS</b>	<b>250</b>	<b>300</b>



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**Ilustración 8. Personal requerido Vs Contratado**



**Análisis Ilustración #8. Personal Requerido Vs Personal Contratado en la alcaldía de Suba por Área.**

Podemos mencionar que el no contratar personal idóneo y necesario para el funcionamiento de la administración, los compromisos políticos y la constante rotación del personal contratado son causas fundamentales para no ejecutar adecuadamente el presupuesto, puesto que dado el volumen de procesos y procedimientos al interior de las áreas de la alcaldía, a su tamaño, a los problemas socialmente relevantes de la localidad, entre otros, se requiere contar con equipos de trabajo suficientes y con altos perfiles profesionales.

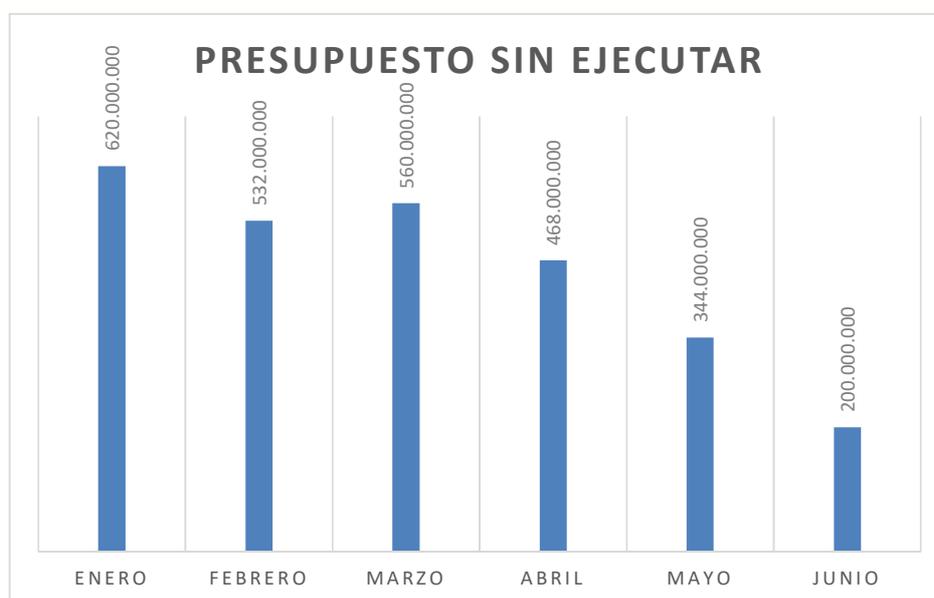
Existen áreas como Infraestructura, planeación comunicaciones y ambiente en las cuales se realiza una contratación mayor a la requerida situación muy notoria en la entidad, caso contrario sucede en las áreas donde se manejan procesos muy técnicos que abarcan gran parte

del funcionamiento administrativo no se cuenta con personal suficiente donde se garantice el cumplimiento de las acciones del plan de desarrollo local.

**Tabla 5. Presupuesto sin ejecutar por no haber contratado al personal requerido**

	Requerido	Contratado	RETIROS	Sin Contratar	Sin Ejecutar
ENERO	300	150	5	155	620.000.000
FEBRERO	155	50	28	133	532.000.000
MARZO	133	47	54	140	560.000.000
ABRIL	140	58	35	117	468.000.000
MAYO	117	56	25	86	344.000.000
JUNIO	86	66	30	50	200.000.000

**Ilustración 9. Presupuesto sin ejecutar por no contratar al personal requerido.**



**Análisis tabla #5. Presupuesto sin ejecutar por no haber contratado al personal requerido.** Del presupuesto asignado para el año 2017 se esperaba ejecutar mensualmente un promedio del 10% en contratación de personal requerido para el buen funcionamiento

administrativo de la alcaldía situación que no fue posible puesto que mes a mes solo se ejecutaba un porcentaje muy bajo en la contratación dejando de ejecutar más de un 60% de lo esperado, el motivo por el cual no se cumplía con los parámetros de contratación era muy incierto, se espera que los recursos que en su momento no se ejecutaron se inviertan en meses posteriores y abarcar el 100% del presupuesto proyectado frente a contratación de personal.

Es de vital importancia asegurar la ejecución de las contrataciones requeridas por la operación de la alcaldía, toda vez que los retrasos en la ejecución de las obras o la no realización de las mismas impactan negativamente la calidad de vida y el desarrollo de los habitantes de la localidad.

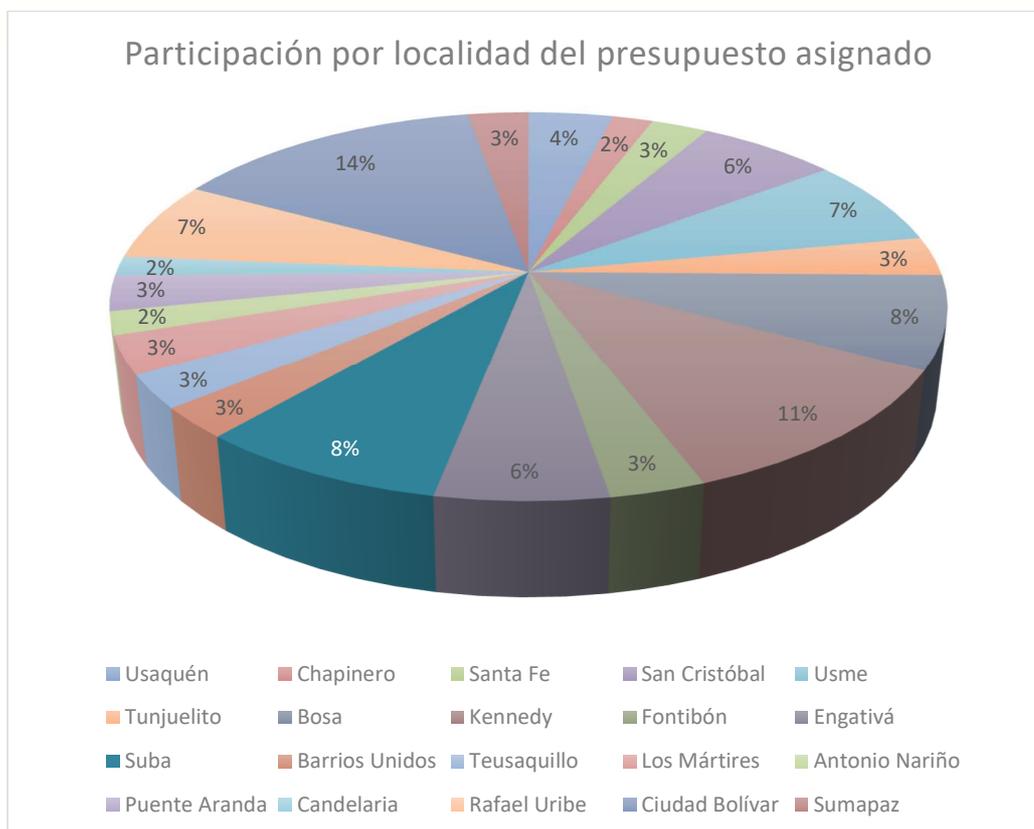


## 2. Inadecuada Planeación en la proyección del presupuesto

Tabla 6. Presupuesto asignado en las localidades de Bogotá – 2017

<b>PRESUPUESTO DE LAS ALCALDÍAS LOCALES 2017</b>					
<b>No</b>	<b>Localidad</b>	<b>TOTAL</b>	<b>No</b>	<b>Localidad</b>	<b>TOTAL</b>
1	Usaquén	67.270.475.000	11	Suba	143.131.796.000
2	Chapinero	32.189.036.000	12	Barrios Unidos	44.855.147.000
3	Santa Fe	45.177.207.000	13	Teusaquillo	48.437.904.000
4	San Cristóbal	110.869.006.000	14	Los Mártires	55.028.400.000
5	Usme	126.111.754.000	15	Antonio Nariño	33.683.724.000
6	Tunjuelito	56.184.458.000	16	Puente Aranda	51.074.818.000
7	Bosa	133.669.247.000	17	Candelaria	27.643.192.000
8	Kennedy	195.508.639.000	18	Rafael Uribe	114.365.822.000
9	Fontibón	54.587.776.000	19	Ciudad Bolívar	247.674.070.000
10	Engativá	98.077.923.000	20	Sumapaz	48.316.341.000
<b>TOTAL</b>			<b>1.733.856.735.000</b>		

Ilustración 10. Presupuesto de las Localidades de Bogotá durante periodo 2017



**Análisis Ilustración # 10.** Se puede evidenciar que al Fondo de Desarrollo Local de Suba le corresponde un presupuesto del 8.3% aproximadamente, del 10% de los ingresos corrientes del distrito, destinado para las localidades, convirtiéndose en la tercera localidad del distrito con mayores recursos, atendiendo a su tamaño y necesidades.

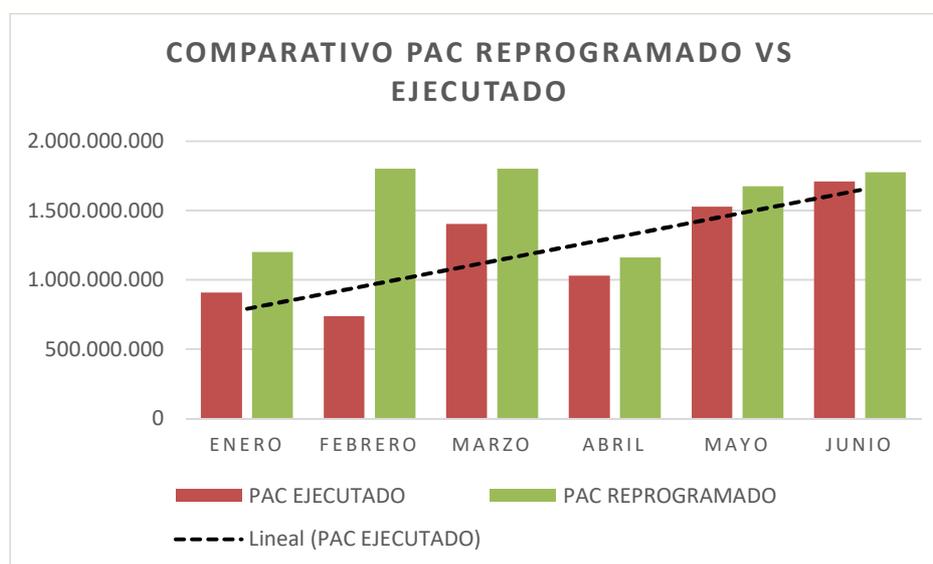


UNIMINUTO  
 Corporación Universitaria Minutona de la Costa

Tabla 7. Ejecución del PAC de la Alcaldía Local de Suba durante primer semestre de 2017

MES	PAC PROGRAMADO	PAC REPROGRAMADO	PAC EJECUTADO	% PAC EJECUTADO
ENERO	2.138.013.742	1.200.000.000	909.553.497	43%
FEBRERO	2.029.923.935	1.800.000.000	738.996.025	36%
MARZO	7.859.720.172	1.800.000.000	1.404.097.909	18%
ABRIL	7.829.888.228	1.161.484.814	1.028.752.109	13%
MAYO	2.270.357.316	1.675.089.476	1.526.196.881	67%
JUNIO	6.627.771.226	1.775.089.476	1.708.791.083	26%

Ilustración 11. PAC Ejecutado Vs PAC reprogramado



### Análisis

Del presupuesto reprogramado en la alcaldía local de Suba se evidencian cifras que siguen sin ser ejecutados como consecuencia de no contar con una programación adecuada y oportuna o un cronograma donde se planifique cual es el recurso financiero que se va a comprometer en el mes

y agotarlo a cabalidad, arrojando como resultado una ejecución baja frente al presupuesto proyectado.

### **Manual de Funciones**

Secretaría Distrital de Gobierno es la entidad encargada de elaborar, modificar y ajustar el manual de funciones de las alcaldías, por medio del procedimiento gestión y adquisición de recursos 2L-GAR-P1 se brindan los parámetros necesarios para liderar la contratación local, donde se especifica de manera clara como se debe conformar el equipo que labora en la alcaldía, inicia con el Alcalde/ o la Alcaldesa Local, quien es la autoridad competente para ordenar, dirigir, coordinar y concertar la gestión del Fondo de Desarrollo Local en las etapas precontractual, contractual y post contractual, orientando la planeación, inversión y ejecución de su presupuesto, garantizando los intereses y recursos del respectivo Fondo de Desarrollo Local.

En la alcaldía la modalidad de contratación es prestación de servicios donde se denominan cargos específicos como son: profesional especializado, profesional universitario, técnico y asistencial, los cuales son nombrados de acuerdo a las necesidades de las áreas y por medio de un contrato a término definido.

Se considera contrato estatal todos los actos jurídicos generadores de derechos y obligaciones que celebren las entidades públicas a que se refiere el artículo 2 de la Ley 80 de 1993, con capacidad para contratar. Es básicamente, un acuerdo de voluntades que respeta la autonomía de la administración y el contratista.

La contratación consta de varias etapas como son: Identificación de la necesidad, conveniencia en la elaboración de los estudios y/o documentos previos, expedición del certificado de no existencia de personal, suscripción del acta de inicio, ejecución y liquidación del contrato.

### Manual de procesos y procedimientos

La Secretaría Distrital de Gobierno cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, S.I.G, el cual consta de procesos y procedimientos que tienen como finalidad orientar, fortalecer, direccionar y alinear los sistemas de gestión de manera conjunta con la dirección estratégica de la entidad, esto para garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia, efectividad y cumplimiento en el nivel central y local del mapa de procesos.

De acuerdo a las condiciones administrativas de la Secretaría Distrital de Gobierno, existe un Sistema Integrado de Gestión el cual se refleja en un mapa de procesos.

**Ilustración 12. Mapa de procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno**





En el marco del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría Distrital de Gobierno el proceso de Gestión Corporativa Local es el que se desarrolla principalmente en las alcaldías locales, el cual consta de los siguientes procedimientos:

- Adquisición y administración de bienes y servicios local.
- Elaboración y aprobación del presupuesto local.
- Programación y reprogramación del PAC local.
- Causas y registro de hechos económicos.
- Ejecución presupuestal de gastos e inversión local.
- Modificaciones presupuestales local.
- Cierre presupuestal local.
- Conciliaciones, elaboración de informes y cierre contable local.
- Trámite de pago local.

Es de anotar que el procedimiento que se encarga de dar cumplimiento a la ejecución presupuestal en los fondos de desarrollo es el de Programación y Reprogramación del PAC local, el cual presenta un porcentaje de cumplimiento muy bajo como se puede evidenciar en la siguiente tabla.



Tabla 8. Cumplimiento de programación y reprogramación del PAC de las alcaldías locales de Bogotá DC. 2016

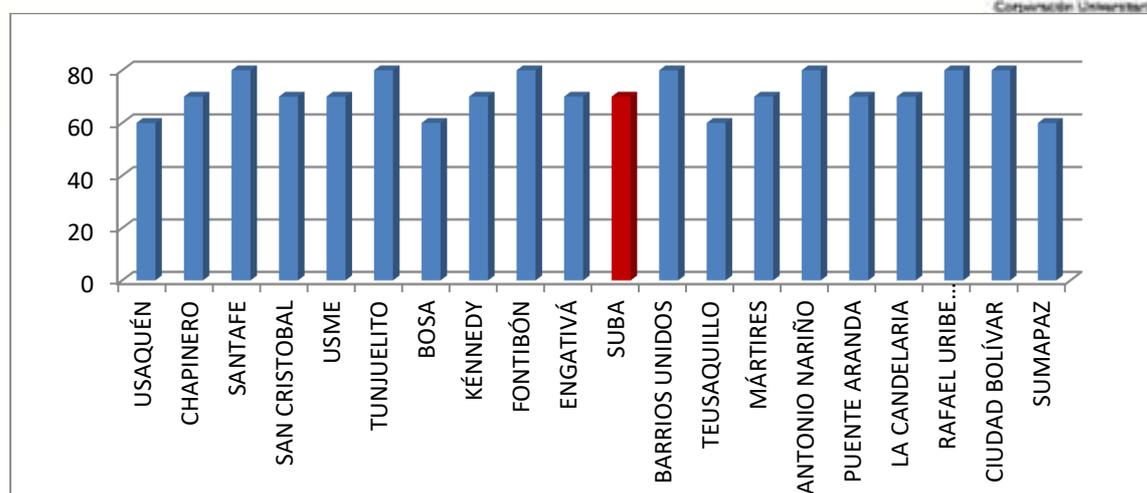
**UNIMINUTO**  
 Corporación Universitaria Minuto de Dios

<b>CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN DEL PAC DE LAS ALCALDÍAS LOCALES DE BOGOTÁ 2016</b>			
ALCALDÍA LOCAL	%	ALCALDÍA LOCAL	%
USAQUÉN	60	SUBA	70
CHAPINERO	70	BARRIOS UNIDOS	80
SANTAFÉ	80	TEUSAQUILLO	60
SAN CRISTÓBAL	70	MÁRTIRES	70
USME	70	ANTONIO NARIÑO	80
TUNJUELITO	80	PUENTE ARANDA	70
BOSA	60	LA CANDELARIA	70
KENNEDY	70	RAFAEL URIBE URIBE	80
FONTIBÓN	80	CIUDAD BOLÍVAR	80
ENGATIVÁ	70	SUMAPAZ	60



UNIMINUTO  
Corporación Universitaria Minuto a Dios

Ilustración 13. Cumplimiento de reprogramación del PAC de las alcaldías locales de Bogotá DC.



### Resultado del diagnóstico

Se evidencia que en la Alcaldía Local de Suba no se existe una planeación adecuada al momento de proyectar el presupuesto que se espera ejecutar, ya que se desconoce los proyectos y rubros presupuestales con los cuales se deben comprometer los recursos para cumplir con las metas del plan de desarrollo local.

Aunque se cuenta con procesos y procedimientos definidos para ejecutar el presupuesto estos no se implementan por no contar con un esquema de capacitación donde se le informe al personal contratado el funcionar de la alcaldía y los requisitos necesarios para cumplir con la reprogramación de los recursos financieros y ejecutarlos en su totalidad.

El hecho que exista una constante rotación de personal no debe ser causal de incumplimiento al procedimiento de programación y reprogramación del PAC local puesto que este ayuda a ejecutar el presupuesto en su totalidad y mantener a la alcaldía es estándares de calidad eficiente.

No proyectar y ejecutar un presupuesto correctamente puede ocasionar posibles sanciones para la localidad, como es la reducción en la asignación de recursos en años posteriores.



## Plan de mejoramiento

De acuerdo a los objetivos planteados proponemos implementar el siguiente cronograma de actividades que permitirá la ejecución presupuestaria de la alcaldía local de Suba en un porcentaje igual o superior al 95% del valor reprogramado mensualmente, para obtener este resultado se requiere la elaboración, socialización y comparación de un cronograma de actividades específicas que permita planificar cronológicamente los tiempos en los que se deben llevar a cabo las distintas actividades dentro de la alcaldía local de suba que intervienen con la ejecución del presupuesto.



## Cronograma

Ilustración 14. Cronograma de reprogramación del PAC de la alcaldía local de Suba - 2017

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1 REVISAR INFORMES Y ELABORAR CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO	SUPERVISOR Y/O APOYO A LA SUPERVISIÓN	8, 9	6, 7	8, 9	8, 9	6, 7	8, 9	7, 8	6, 9	8, 9	6, 7
RADICAR INFORMES EN CDI	CONTRATISTAS (PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN)										
2 RADICAR CUENTAS EN LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CDI	10	10	10	12	10	10	11	10	10	11
SUPERVISIÓN/APOYOS A LA SUPERVISIÓN ENTREGAN A LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FORMATO DE REPROGRAMACIÓN DEL PAC	SUPERVISOR Y/O APOYO A LA SUPERVISIÓN										
3 REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES CON SUS RESPECTIVOS SOPORTES DE PAGO	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	13, 14	11, 17	11, 12	13, 14	11, 12	11, 14	12, 13	11, 12	14, 15	12
4 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA REMITE CUENTAS AL DESPACHO PARA FIRMAS DE DOCUMENTOS Y APROBACIÓN DE PAGOS	ALCALDE/SA	15, 16	18, 19	15, 16	15, 16	13, 14	15, 16	14, 15	13, 17	16, 17	13
5 FIRMAR HOJAS DE RUTA											
ENTRAR A LA OFICINA DE CONTABILIDAD PAC CONSOLIDADO CON LOS SOPORTES PARA INICIAR TRAMITE CORRESPONDIENTE	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	17	20	17	20	17	17	18	18	20	14
6 TRAMITAR CAUSACIÓN: REVISIÓN SOPORTES PARA PAGO, CALCULO DE IMPUESTOS, CONFIRMAR DATOS PAC	CONTABILIDAD	21, 22, 23	21, 24, 25	18, 19, 22	21, 22, 23	18, 19, 21	18, 22, 23	19, 20, 21	19, 20, 23	21, 22, 23	15, 18
7 INCORPORAR DATOS APLICATIVO PAC	PRESUPUESTO	24, 17, 18	26, 27, 28	23, 24, 25	27, 28, 29	24, 25, 26	24, 25, 28	22, 25, 26	24, 25, 26	24, 27, 28	19, 2
ELABORAR ORDENES DE PAGO											
8 APROBACIÓN ORDEN DE PAGO PRESTACIÓN DE SERVICIOS			3	2	1	4	1	1	2	1	1 21
GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESUPUESTO		4	3	2	5	2	4	3	2	4 22
GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA EDILES Y SERVICIOS PÚBLICOS			5	4	5	6	3	5	4	3	5 CXP
GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA CONTRATOS DE PERSONAS JURÍDICAS			6	5	6	7	4	6	5	7	6 22

**Análisis Ilustración # 14** nuestra propuesta consiste en implementar un cronograma de actividades específicas y tiempos determinados para cumplir con el procedimiento de programación y reprogramación del Plan Anual de Caja (PAC), dicho esquema fue socializado durante los meses de abril y mayo del presente año a todos los funcionarios de la alcaldía y se informó la necesidad de replantear el procedimiento administrativo, ya que no se estaba cumpliendo con una adecuada ejecución presupuestal y no se realizaban los pagos programados perjudicando a la administración y a los contratistas, con la implementación de este cronograma se espera mejorar en dos aspectos primero que cada contratista conozca las actividades requeridas

y los tiempos que se implementan en el trámite de pago desde el momento en que se entregan los informes hasta el día de pago; segundo que las áreas financieras no continúen con la proyección de los pagos que se piensan realizar en el mes y se pueda agotar el presupuesto de acuerdo a los informes recibidos los cuales son el soporte real para reprogramar el presupuesto mensual y cumplirlo de acuerdo al plan anua de caja (PAC).

### **Socialización del Cronograma**

Se llevaron a cabo diferentes jornadas de capacitación en el mes de marzo de 2017 donde participaron los funcionarios de la alcaldía que intervienen directa o indirectamente en los procesos y procedimientos concernientes a la ejecución presupuestal de la alcaldía local de suba.

*Ver Anexo 2.* Listas de asistentes a jornada de capacitación

### **Comparativo**

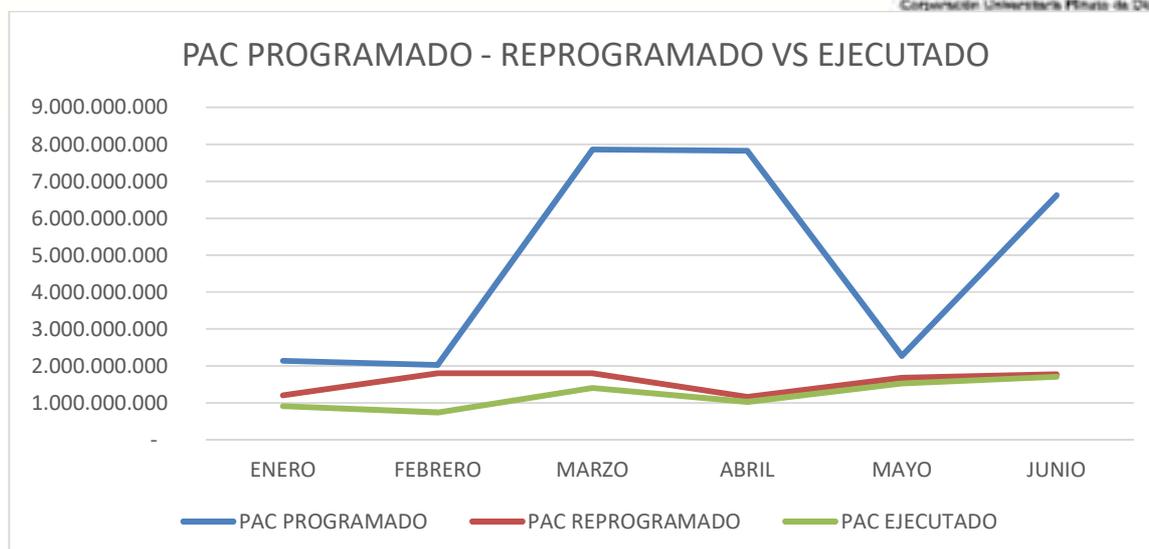
**Tabla 9 PAC programado - reprogramado VS PAC ejecutado durante primer semestre de 2017**

MES	PAC PROGRAMADO	PAC REPROGRAMADO	PAC EJECUTADO	% PAC EJECUTADO
ENERO	2.138.013.742	1.200.000.000	909.553.497	76%
FEBRERO	2.029.923.935	1.800.000.000	738.996.025	41%
MARZO	7.859.720.172	1.800.000.000	1.404.097.909	78%
ABRIL	7.829.888.228	1.161.484.814	1.028.752.109	89%
MAYO	2.270.357.316	1.675.089.476	1.526.196.881	91%
JUNIO	6.627.771.226	1.775.089.476	1.708.791.083	96%



Ilustración 15. PAC Programado - Reprogramado Vs PAC ejecutado durante primer semestre de 2017.

UNIMINUTO  
 Corporación Universitaria Minuto Cristo



**Análisis Ilustración # 15.** Desde el mes de marzo se implementó el cronograma de programación y reprogramación de PAC, la ejecución del presupuesto fue mejorando, su programación era la más adecuada y real obteniendo porcentajes de cumplimientos muy altos, en abril la ejecución del presupuesto fue del 85%, en mayo del 92% y para junio del 97%. Al final del año 2017 se podrá obtener un nivel de cumplimiento total o muy aproximado a lo esperado, para la alcaldía lograr cumplir con sus compromisos en los tiempos definidos es una de sus grandes metas y el hecho que los contratistas obtengan su retribución económica de acuerdo a las fechas pactadas al momento de vincularse con la entidad es un logro que beneficia a todos los funcionarios del fondo de desarrollo local de Suba.

## Conclusión

Siendo la Secretaría Distrital de Gobierno la encargada de liderar el Sistema Integrado de Gestión brinda a las alcaldías locales un limitado acompañamiento en la implementación y aplicación de los procesos y procedimientos que se debe implementar para el buen funcionamiento administrativo lo cual ha generado notables inconvenientes con respecto al cumplimiento de las disposiciones de la Secretaría Distrital de Hacienda y de la Secretaría Distrital de Planeación para la formalización y cumplimiento de requerimientos en las diferentes etapas del ciclo presupuestal definido para el Distrito Capital.

Aunque existen procesos definidos para el buen funcionamiento administrativo de las localidades el compromiso que demuestran los directivos es muy poco, motivo por el cual no se da la debida inducción al personal que se vincula a la entidad ni se informa la necesidad de cumplir con ciertas actividades al momento de presentar sus informes de actividades o cuenta de cobro, ya que estos son requisitos fundamentales para la reprogramación mensual y ejecución del presupuesto.

## Recomendaciones

Desde éste proyecto recomendamos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Desarrollar constantemente mesas de trabajo con el alcalde, áreas financieras y supervisores de contratos de la alcaldía para socializar el cumplimiento o incumplimiento del presupuesto de la entidad.
- ✓ Realizar jornadas de inducción a todos los contratistas que ingresen a laborar, donde se socialice los procesos y procedimientos que regulan el buen funcionamiento administrativo y local de la entidad, en especial la programación y reprogramación del plan anual de caja PAC.
- ✓ Ejecutar y actualizar el cronograma de actividades diseñado para cumplir con los tiempos de pago.
- ✓ Mantener un constante seguimiento a la ejecución del presupuesto de la alcaldía.
- ✓ Comprometer los recursos de acuerdo a los proyectos que dan cumplimiento al plan de desarrollo distrital y local.
- ✓ Ofrecer continuidad en los contratos de prestación de servicios.



## Bibliografía

APONTE, J. C. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. ECOE EDICIONES.

BOGOTATURISMO. (2014). Obtenido de BOGOTATURISMO:

[www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/27\\_octubre\\_2014-\\_manual\\_operativo\\_presupuestal.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/27_octubre_2014-_manual_operativo_presupuestal.pdf)

EL EMPLEO. (26 de ABRIL de 2006). *ELEMPLEO.COM*. Obtenido de ELEMPLEO.COM:

<http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/rotacion-de-personal-un-enemigo-potencial-2741>

LA SILLA VACIA. (20 de Mayo de 2016). *LA SILLA VACIA*. Obtenido de LA SILLA VACIA:

<http://lasillavacia.com/silla-llena/red-1-der/historia/colombia-es-un-pa-s-clientelista-almuerzoconl-deres-javier-torres>

PEÑA, A. R. (18 de Diciembre de 2016). *eltiempo*. Obtenido de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

SALAS RAMIREZ, A. (s.f.). *www.uv.mx*. Obtenido de

[https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/PRESUPUESTOS-I\\_II.pdf](https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/PRESUPUESTOS-I_II.pdf)

SANABRIA, P. P. (s.f.). *FUNCION PUBLICA*. Obtenido de FUNCION PUBLICA:

[http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion\\_estrategica\\_talento\\_humano\\_sectorpublico.pdf](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf)

VARGAS, D. P. (2014). *REPOSITORIO UNIMIILITAR*. Obtenido de REPOSITORIO

UNIMIILITAR:

[http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13970/1/ART\\_PRINCIPALES\\_FACT](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13970/1/ART_PRINCIPALES_FACT)



ORES\_QUE\_AFECTAN\_LA\_ADECUADA\_GESTION\_DE\_PROYECTOS\_EN\_LAS\_  
ENTIDADES.pdf

**Anexos.**

# CRONOGRAMA DE REPROGRAMACIÓN DEL PAC MENSUAL Y PAGOS DE LA ALCALDÍA LOCAL DE SUBA - VIGENCIA 2017

## PERIODOS DEL CONTRATO CON CORTES DEL 10 AL 09

	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	REVISAR INFORMES Y ELABORAR CERTIFICACIÓN CUMPLIMIENTO	SUPERVISOR Y/O APOYO A LA SUPERVISIÓN	8,9	6,7	8,9	8,9	6,7	8,9	7,8	6,9	8,9	6,7	
2	RADICAR INFORMES EN CDI	CONTRATISTAS (PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS Y PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN)	10	10	10	12	10	10	11	10	10	11	
	REMITIR CUENTAS A LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CDI											
	SUPERVISIÓN/APOYOS A LA SUPERVISIÓN ENTREGAN A LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FORMATO DE REPROGRAMACIÓN DEL PAC	SUPERVISORES Y/O APOYO A LA SUPERVISIÓN											
3	REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES CON SUS RESPECTIVOS SOPORTES DE PAGO	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	13,14	11,17	11,12	13,14	11,12	11,14	12,13	11,12	14,15	12	
4	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA REMITE CUENTAS AL DESPACHO PARA FIRMAS DE DOCUMENTOS Y APROBACIÓN DE PAGOS	ALCALDE/SA	15,16	18,19	15,16	15,16	13,14	15,16	14,15	13,17	16,17	13	
5	FIRMAR HOJAS DE RUTA	ÁREA DE GESTIÓN DE DESARROLLO LOCAL DE SUBA	17	20	17	20	17	17	18	18	20	14	
	ENTREGAR A LA OFICINA DE CONTABILIDAD PAC CONSOLIDADO CON LOS SOPORTES PARA INICIAR TRÁMITE CORRESPONDIENTE												
6	TRÁMITAR CAUSACIÓN: REVISIÓN SOPORTES PARA PAGO, CÁLCULO DE IMPUESTOS, CONFIRMAR DATOS PAC	CONTABILIDAD	21,22,23	21,24,25	18,19,22	21,22,23	18,19,21	18,22,23	19,20,21	19,20,23	21,22,23	15,18	
7	INCORPORAR DATOS EN APLICATIVOS PAC	PRESUPUESTO	24,27,28	26,27,28	23,24,25	27,28,29	24,25,26	24,25,28	22,25,26	24,25,26	24,27,28	19,20	
	ELABORAR ORDENES DE PAGO												
8	APROBACIÓN ORDEN DE PAGO PRESTACION DE SERVICIOS	PRESUPUESTO		3	2	1	4	1	1	2	1	1	21
	GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS			4	3	2	5	2	4	3	2	4	22
	GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA EDILES Y SERVICIOS PÚBLICOS			5	4	5	6	3	5	4	3	5	CXP
	GENERAR PLANILLAS DE PAGO PARA CONTRATOS DE PERSONAS JURÍDICAS			6	5	6	7	4	6	5	7	6	A22

DOCUMENTOS EXIGIDOS PARA PAGOS MENSUALES	ADICIONALMENTE PARA EL PRIMER PAGO SE ANEXARAN LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:	ADICIONALMENTE PARA EL ÚLTIMO PAGO SE ANEXARAN LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:
DOCUMENTO REMISORIO	FOTOCOPIA DEL CONTRATO	INFORME FINAL DE ACTIVIDADES PARA TODO TIPO DE CONTRATO - 2L GAR F10 (Formato en Intranet) SOPORTES EN CD'S
CUENTA DE COBRO	ACTA DE INICIO	PAZ Y SALVO (almacén, orfeo, sistemas, archivo) - 1D GAR F166 (Formato en Intranet)
HOJA DE RUTA - 2L GAR F2 (Formato en Intranet) CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO (Formato en Intranet)		ACTA DE LIQUIDACIÓN CON SU RESPECTIVO ESTADO DE CUENTA FIRMADA POR LAS PARTES (Formato en Intranet)
INFORME DE ACTIVIDADES PARA TODO TIPO DE CONTRATO - 2L GAR F10 (Formato en Intranet) SOPORTES EN CD'S		ESTADO DE CUENTA EMITIDO POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PREDIS
PLANILLAS DE PAGO SEGURIDAD SOCIAL (SALUD, PENSIÓN, ARL)		
FORMATO DE CLASIFICACIÓN CEDULAR ART. 330 Y 383 (Formato en Intranet)		
PERSONA JURÍDICA: RUT, FACTURAS, INGRESOS ALMACÉN, PARAFISCALES (Art, 50 Ley 789/02)		

**"NOTA**

**LA ANTERIOR PROGRAMACIÓN SE REALIZÓ CON BASE EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL SIG Y DE ACUERDO A LOS DÍAS HÁBILES DEL CALENDARIO COLOMBIANO VIGENCIA 2017."**

Alcaldía Local de Suba  
R No. 2017-611-004699-2  
2017-03-07 16:50 - Folios 1 Anexos 0  
Destino: Área de Gestión de Desarr.  
Rem/D: ALCALDIA LOCAL DE SUBA



**Las Cuentas radicadas después de la fecha límite y que presenten errores serán tramitadas en el mes siguiente, sin excepción, bajo la responsabilidad del contratista, Supervisor y/o Apoyo a la supervisión o Interventor del contrato.**

Elaboró  
Tatiana Rojas Jairo  
Responsable de Presupuesto

Elaboró  
Susana Perez Mendoza  
Contadora

Revisó  
Carlos Castro Valencia  
Coordinador Administrativo y Financiero

Aprobó  
Diego Rios Barrero  
Alcalde Local ( E )



## REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



<b>Dependencia responsable de la capacitación/entrenamiento:</b>							<b>Área Financiera:</b> (Presupuesto y Contabilidad)	
<b>Fecha:</b>	dd	07	mm	03	aaaa	2017	<b>Lugar:</b>	Alcaldía Local de Suba
<b>Fecha:</b>	dd	08	mm	03	aaaa	2017	<b>Lugar:</b>	Alcaldía Local de Suba
<b>Tema:</b>	Socialización de procesos y procedimientos presupuestales.							
<b>Intensidad (horas):</b>		2 horas por sesión Total de 4 horas						
<b>Nombre/s Instructor/es:</b>		Susana Pérez, Tatiana Rojas, Christian Corzo, Jhember Pulido						

### Contenido de la capacitación/entrenamiento:

1. Explicar los procesos y procedimientos presupuestales de la entidad.
2. Orientar a los funcionarios de la alcaldía sobre el procedimiento de programación y reprogramación del PAC local.
3. Socializar a los contratistas y a los nuevos funcionarios de la entidad el cronograma de actividades para cumplir con los pagos proyectados durante el año 2017.

### Documentos de Referencia:

Instructivo Programación y Reprogramación del PAC local. 2L-GAR-I2  
Instructivo Causación y Registro de Hechos Económicos. 2L-GAR-I3

### Observaciones:

Realizar jornada de inducción al personal que labora en la Alcaldía Local de Suba.  
Implementación del cronograma de actividades para la reprogramación del PAC mensual vigencia 2017.

REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO					VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA	
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN	C				
1	William L Gomez Latorre	6032396622										X	CAF	williamgomez029@hotmail.com	[Firma]
2	YESID BARRUETO B	12124311										X	CNJ - ALS	diossalvama@hotmail.com	[Firma]
3	José Piedad Barrueto B	42-880615			X							X	Almacén	lor.garcia@	[Firma]
4	Delmo Riquett B	79,299,911			X							X	ALMACEN	delmo_riqvett@yahoo.es	[Firma]
5	JOSE LUIS ROSAS	7'228.259										X	SISTEMAS	joseluis.rojasb@gmail.com	[Firma]
6	Andrea Menosclue	52.966.841										V	Contratos	andrea.menosclue	[Firma]
7	Claudio Yopaso P	52 392065										X	Despacho	Claudio.yopaso@gob	[Firma]
8	PAOLA VARGAS A	52.964.383										X	INFRAESTRUCTURA	paolavargas@	[Firma]
9	Marco Perez	88.216.554			T							X	Normatividad y Jurisdicción	Perexposlos@	[Firma]
10	Juan Carlos Betancourt	90.136.968			X							X	C. N. Juridice	juan4821227@hotmail.com	[Firma]
11	Diana Gomez Diaz	8903143										X	Archivo N.Y.J.	diana-t-23@hotmail.com	[Firma]
12	Ana Karina Vargas A.	1.018.406.903										X	Punto digital	ana.vargas@gobierno bogota.gov.co	[Firma]
13	Edgar E Moreno M.	19.403.190.										X		asesor@people13@gmail.com	[Firma]
14	Anthony Mauricio Losada	80852.346			X							X	CONTRATACION		[Firma]
15	Diana Carolina Herrera Prado	38'361.003			✓							✓	Contratación	dcherrerap@unal.edu.co	[Firma]
16	Jaime A. Chaves S	80799970										X	Seguridad	chaves.saba@gmail.com	[Firma]
17	EXMCM HAMUR LEWIS	79'924.176			X							X	INFRAESTRUCTURA	ingiemustranco@gmail.com	[Firma]
18	Ana Maria Bastidas	52.350.058										X	Planeación	anisleoc@hotmail.com	[Firma]
19	Felipe Cero	79'512.321										X	Infraestructura	felipedero04@hotmail.com	[Firma]
20	Francoise Marie Muelhmann	3021700				X						X	Infraestructura	francoise.muelhmann@gmail.com	[Firma]
21	Cristian Melo	80'283.308			X							X	Infraestructura	cristianmelo@hotmail.com	[Firma]
22	Evelyn Vanessa Peláez M	1032378337		X								X	Inspecciones Policía	evelyn1702@hotmail.com	[Firma]
	Humberto Hurtado Diaz	19372926		Y								X	Jurisdicción	casamurc11@yahoo.com	[Firma]
	Jose Javier Mesa C.	17344.074		X								X	C.N. Jurisdicción	jsmcsac@hotmail.com	[Firma]

D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nombramiento C: contratista

REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO				VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA		
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN				C	
1	Blanca Pilar Sotrichaon	52588770				X						X	CAF.	Piuit@hotmail.com	[Firma]
2	Diana M Usecho	52821165			X							X	Jurídica	negocios@hotmai.com	[Firma]
3	Andrés Herrera	1015394606			X							X	Jurídica	andeshuerta86@gmail.com	[Firma]
4	Darlin Pinzon U.	53081762				X							CDI	darlinp200@live.com	[Firma]
5	Miguel A Colino	19.442125			X								Gestión Doc.	MACES.0708@yol.com	[Firma]
6	Alexandra Hernandez	1019099233			X								CDI	alexandah@gmail.com	[Firma]
7	Yaira Leon	52275719										X	CDI	yairaleon194@gmail.com	[Firma]
8	Era C. Fernandez	52317772		X								X	Subsidio C	enacristina@gmail.com	[Firma]
9	Arnold Pineda Blandin Palacios	1032463071		X								X	Subsidio C	itarnold@hotmail.com	[Firma]
10	Andrés Santos Patel	801257080		X								X	Planificación	andres.santos673@gmail.com	[Firma]
11	Ysabel Montoya	53063414		X								X	Subsidio C	ysabel84@yahoo.com	[Firma]
12	ELIANA PINZON	102379147			X								Subsidio C	mariepinzon18@gmail.com	[Firma]
13	Adriana Vargas B.	52785500		X								X	Subsidio C	adriavargastendon@hisp.com	[Firma]
14	Dimas Manuel Ortiz	4153178		X								X	Almacén	gdmurillo@hotmail.com	[Firma]
15	Guillermo H Murillo	80832162		X								X	Almacén	guilleriohms@hotmail.com	[Firma]
16	Cindy Mercedes Gomez	1018933933										X	Jurídica	cindygomezec@gmail.com	[Firma]
17	Marcela Cobos Guzmán	1022352412										X	Jurídica	marcelacobos@gmail.com	[Firma]
18	Leonardo Plazos Betancur	80009945										X	Jurídica	leonardo.plazosb@gmail.com	[Firma]
19	Neryly Perea Flores	1593098										X	Normativa	pymas10@hotmail.com	[Firma]
20	MONICA GONZALEZ	52960316										X	Normativa	demaria211@gmail.com	[Firma]
21	Juan Pablo Ortiz Montev	1018407982		X								X	Normativa y Jurídica	jp00@hotmail.com	[Firma]
22	Miguel Reyes	79837198		X								X	Jurídica	gorey@live.com	[Firma]
	FORBE ENRIQUE NELLER	19367447		X								X	Almacén	forbeneller@hotmail.com	[Firma]

D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nombramiento C: contratista.

Juan Angel Trujillo 12275921 Jurídica suanangeltrujillo@gmail.com  
 Paul Suyaep 80205648 Jurídica paulsuyaep@gmail.com  
 María Cristina Pinzón 101791094 Subsidio C maria.pinzon@sei@gmail.com  
 David Sanabria 80756039 Subsidio C david.sanabriaortiz@gmail.com

REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO					VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA	
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN	C				
1	Blanca Pilar Sotrichaon	52588770				X						X	CAF.	Piint@hotmail.com	[Firma]
2	Diana M Useche	52821165			X							X	Juridica	ngpacosch@hotmail.com	[Firma]
3	Andrés Huertas +h	1.015.394.606			X							X	Juridica ybg	andeshuertas_86@out	[Firma]
4	Darlin Pinzon U.	53-081762				X							CDI	darlinp2009@live.com	[Firma]
5	Miguel A Cosmo	19.442125				X							Gestion.Doc.	macos.2708@yol	[Firma]
6	Alexandra Hernandez	1019099233				X							CDI	alexandah@and	[Firma]
7	Yaira Leon	52275719										X	CDI	eyaira.leon194@gmail.com	[Firma]
8	Era C. Fernandez	52317772			X							X	Subsidio C	encristina@gmail.com	[Firma]
9	Arnold Pineda Blandon Palacios	1032463071			X							X	Subsidio C	itarnold@hotmail.com	[Firma]
10	Andrés Santos Retiel	801257080			X							X	planeacion	andres.santos.6739@gmail.com	[Firma]
11	Yuseith Montoya	53063414			X							X	Subsidio C	anyul484@yahoo.com	[Firma]
12	ELIANA PINZON	10237147				X							subsidio C	marcepinzon18@gmail.com	[Firma]
13	Adriana Vargas B.	52.785.500			X							X	Subsidio C	adriavargosenon@hotmail.com	[Firma]
14	Dimas Manuel Ortiz	4153.178			X							X	Almacen		[Firma]
15	Guillermo H. Morillo	80832162			X							X	Almacen	guillermohm@hotmail.com	[Firma]
16	Cindy Mercedes Gomez	1018433933										X	Juridica	cindygomezec@gmail.com	[Firma]
17	Marcos Cortes Gonzalez	1022352412										X	Juridica	mcortesg@gmail.com	[Firma]
18	Leonardo Plazos Betancur	80009945										X	Juridico	leonardoplazosb@gmail.com	[Firma]
19	Nexlyu Levea Florer	1593098										X	Normativa	pymastod@hotmail.com	[Firma]
20	MARICAGONIA ALEA	52960316										X	NORMATIVA	demonia21@gmail.com	[Firma]
21	Juan Pablo Ortiz Montev	1018407982			X							X	Normativa y Jurid.	jp02@hotmail.com	[Firma]
22	Miguel Reyes	79837198			X							X	Juridica	goreyes@live.com	[Firma]
	FORBE ENRIQUE NALLAR	19367447			X							X	Almacen	forbe.nallar16@hotmail.com	[Firma]

D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nombramiento C: contratista,

Juan Angel Trujillo 12275921 Juridica. juanangeltrujillo@gmail.com [Firma]

Paul Suyaep 80225648 \* Juridica. paulsuyaep@gmail.com [Firma]

Maria Cristina Pinzon 11791094 SUBSIDIO C. maria.pinzon.11791094@gmail.com [Firma]

David Sanabria 80756039 Subsidio C. david.sanabriaortiz@gmail.com [Firma]

REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO					VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA	
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN	C				
1	Rubén Darío Guerrero	79878656			X							X	Almacén	teagrubeng@gmail.com	[Firma]
2	Sebastián Sánchez	80265491											Infraestructura	sanchez2136@gmail.com	[Firma]
3	Gildardo Giraldo	71654587											Infraestructura		[Firma]
4	Jose Alfredo Mora	80497864											Infraestructura		[Firma]
5	Hector Bryan Abiel M	1032393906											Infraestructura	bryamabi122@hotmail.com	[Firma]
6	José Orlando Varela	79390997											Infraestructura		[Firma]
7	Edwin Darío Sánchez G	79169164			X							X	Infraestructura	ingsanchezedwin@gmail.com	[Firma]
8	Sebastián Camilo Jiménez	80.235.483											INFRAESTRUCTURA	sejico11@gmail.com	[Firma]
9	Marquelaquín Bermúdez	1014289706											Despacho	marquelaquín@gmail.com	[Firma]
10	MARTHA APLICIA MATEUS G.	52783714											SISTEMAS	martiniamateus252@gmail.com	[Firma]
11	Lindsay Beltrán	52896849											Subsidio C	lindsaybeltrán@hotmail.com	[Firma]
12	Johana Albairec Rincón	1052395871			X								Asesoría de Obras	ajr9201@hotmail.com	[Firma]
13	JOSÉ LUIS ROSAS	7228257										X	Systems	scruba@schubados.com	[Firma]
14	Renata Tamayo S.	38363483											Coordinación	renatamayo13@gmail.com	[Firma]
15	William Iván Mejía Torres	16934608											Unidad Norm. Jur	wimets@gmail.com	[Firma]
16	Marcelo Burgos	8775917											Control de	JEL2000@bt	[Firma]
17	Lidia Enif Hobelino G.	52755599											Computación	lidiasobelino2330@net	[Firma]
18	Diana Carolina Herrera P.	38361003											Contratación	dcherro00@uni.edu.co	[Firma]
19	Andrés Darío Ruiz	46381240											Contratación	andresruizdarior@gmail.com	[Firma]
20	Jorge Carlos Mendoza	79452465											Contabilidad	jmendoza2009@gmail.com	[Firma]
21	Eliuth Gamba	79869824											CAF	eliuthgamba@puj.com	[Firma]
22	Nubia Alejandra Ramirez	70713633											Planeación	neramirez@yahoo.com	[Firma]
	JENIFER RAMÍREZ	104188506											PLANEACION	jeniferp2012@gmail.com	[Firma]

D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nomenclatura C: contratista

Erika Cubillos	1032455869	X	X	Planeación	erikacubillos5913@hotmail.com
Silvia Artunduaga	52260970			Subsidio C	silviaartunduaga@gmail.com
José Gabriel Zaidin	91420848	X	X	Planeación	sejico11@gmail.com
Celia Cruz Obregón	80724284				celia.cruz@bogota.gov.co
Lidya Vanibel González	2840024	X	X	Planeación	lidyanibelada@hotmail.com

Código: ID-PC-E-015

Vigencia: 1 de septiembre de 2015

Hoja 2 de 2

REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO				VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA		
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN				C	
1	Rubén Darío Guerrero	79878656			X							X	Almacén	tecgubeng@gmail.com	[Firma]
2	Adrián Sánchez	80265491											Infraestructura	sumaria213@gmail.com	[Firma]
3	Gildardo Giraldo	71654587											Infraestructura		[Firma]
4	Jose Alfredo Mora	80497864											Infraestructura		[Firma]
5	Hector Bryan Abiel M	1032393906											Infraestructura	bryamabi122@hotmail.com	[Firma]
6	Jose Orlando Narango	79390994											Infraestructura		[Firma]
7	Edwin Darío Sánchez G	79169164			X							X	Infraestructura	ingsanchezedwin@gmail.com	[Firma]
8	SEBASTIAN CAMILO LIMONZA	80.235.483											INFRAESTRUCTURA	sejico11@gmail.com	[Firma]
9	Marquelaquino Bermudez	1014239706											Despacho	marquelaquino24@gmail.com	[Firma]
10	MARITZA PATRICIA NAJAS G.	52783714											SISTEMAS	martinamsteus25@gmail.com	[Firma]
11	Lirday Betancur	52896849											Subsidio C	lirdaybetancur@hotmail.com	[Firma]
12	Johana Albares Rincón	1052395871			X								Asesoría de Obras	ajr2010@hotmail.com	[Firma]
13	JOSE LUIS ROSAS	7228257											Systems	seuba@seubadog.gov.co	[Firma]
14	Penela Tamariz S.	38363483											Coordinación	manuelito10@gmail.com	[Firma]
15	William Iván Hija Torres	16934608											Unidad Norm. Jur	wimel5@gmail.com	[Firma]
16	Mauro Gómez	8775717											Contratistas	JEL2000@el.com	[Firma]
17	Lidia Enif Hódono G.	5275549											Contratistas	lidawokino233@hotmail.com	[Firma]
18	Diana Conjimo Herrera P.	88361003											Contratación	dchenorog@unl.edu.co	[Firma]
19	Andrés Díaz Amín	46381240											Contratación	andrealianadia@gmail.com	[Firma]
20	José Carlos Mendoza	79452465											Contabilidad	jmendoza2009@gmail.com	[Firma]
21	Eliuth Gamba	79869824											CAF	eliuthgamba@psn.gov.co	[Firma]
22	Nubia Francisca Ramirez	70713633											Planeación	neramirez@yahoo.com	[Firma]
	JENIFER PATIENS	104188006											PLANEACION	jeniferp2012@gmail.com	[Firma]

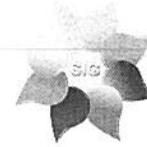
D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nomenclatura C: contratista

Erika Cubillos 10324557869 X X Planeación erikacubillos513@hotmail.com  
 Silvia Artunduaga 52260970 X X Planeación silviaartunduaga@gmail.com  
 José Gabriel Zaidi 91420848 X X Planeación sebastiánzaidi@gmail.com  
 Celso Ernesto Ortega 80724784 X X Planeación celso.ortega@gob.gov.co  
 Lidia Vanbel González 2840024 X X Planeación lidia.vanbel@gmail.com

Código: ID-PCG-1015  
 Vigencia: 1 de septiembre de 2015  
 Pág. 2



## REGISTRO DE CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO



### ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO:

Nº	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO					VINCULACIÓN				DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA	
			D	A	Pr	T	A	CA	P	LN	C				
1	Maada L. Triana Rada	28548651			X							X	Participación	lety.202@gmail.com	
2	Carlos Cuilches B	79 472604			X				X				Planeación	carlos.cuilches@gobiernobogota.gov.co	
3	Andrés Santos Petrel	80 257 080			X							X	Planeación	andressantos6729@gmail.com	
4	Diego Fabricio Mosquera	80.865.591			X							X	Planeación	diego.mosquera1852@gmail.com	
5	William Iván Mejía	16 534 608										X	Apoyo Normativo	wimets@gmail.com	
6	Fabio Enrique Ramirez Espitia	1013546167			X							X	Planeación	comalidj99@gmail.com	
7	Camilo Andres Garnica G	80 036 603										X	J.A.L	garnica-g@hotmail.com	
8	Oscar Ricardo Serrano U.	1098674134			X							X	Planeación	oserranov@hotmail.com	
9	Edwin Castro Romero	80.773.217			X							X	Planeación	echastro@unal.edu.co	
10	Maxel Alfonso Castro A	19.482 125				X						X	Gestión Documental	maxcast708@yahoo.co	
11	Juan Carlos Guzmán	8775717			X								Contratación	JKL3000@hotmail.com	
12	Catherine Gonzalez	5297507			X								Planeación	oficinaprensa@bogota.gov.co	
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															

D: Directivo A: Asesor Pr: profesional T: Técnico A: Auxiliar CA: Carrera Administrativa P: Provisional LN: Libre Nombramiento C: contratista