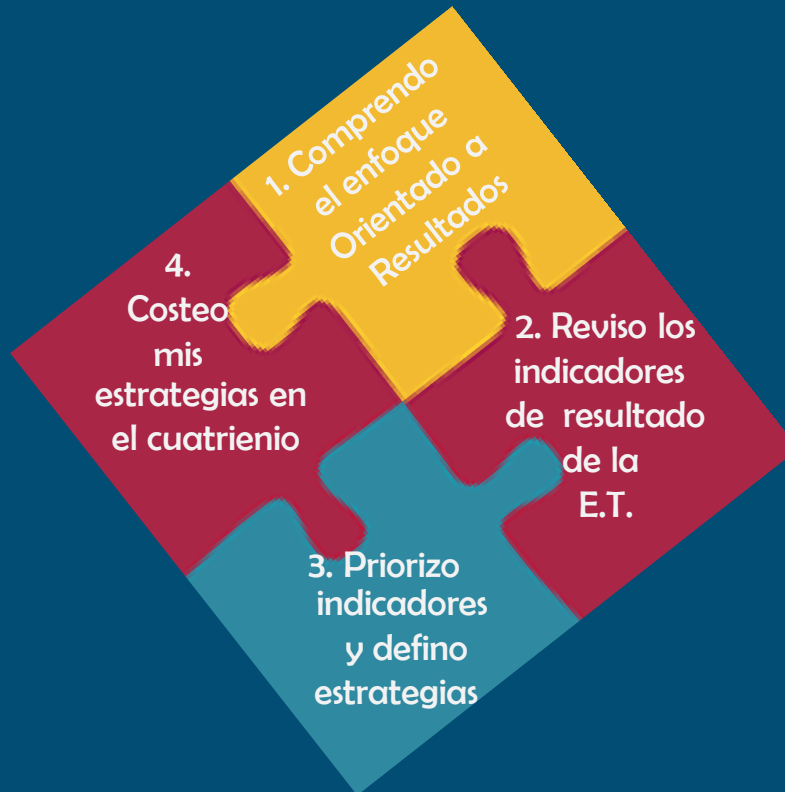


GUIA ORIENTADORA

Inclusión del enfoque orientado a resultados en los planes de desarrollo territoriales



Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública
Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Departamento Nacional de Planeación

Director General

Luis Alberto Rodríguez

Director de Inversiones y Finanzas Públicas

Yesid Parra Vera

Subdirector de Inversiones e Información para la Inversión Pública

Diana Carolina Escobar Velásquez

Coordinara general

Ana Yaneth González Ramírez

Líder de proyecto

Zulma Yohana Espinosa Sierra

Elaboración de contenido

Paula Andrea Montoya Monroy

Natalia Mejía Pardo

Estid Garzón Bernal

Zulma Yohana Espinosa Sierra

Revisión

Yasmín Lucía Durán Bobadilla

Créditos por imágenes

freepik.es





- I. **Presentación**
- II. **Definiciones**
- III. **El Enfoque Orientado a Resultados**
- IV. **Cómo incluir el enfoque en el Plan de Desarrollo**



¿Por qué incluir el enfoque orientado a resultados en los Planes de Desarrollo Territoriales?

Porque Colombia desde los años 90 adoptó como enfoque de gestión pública la Nueva Gerencia Pública –NGP–, el cual parte de los principios de eficiencia del gasto y maximización del valor público.

En consecuencia, la Constitución Política de 1991 definió en el **artículo 339** que: *“Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de sus funciones”* .

Y para procurar su implementación el **artículo 344** indica que *“los organismos departamentales de planeación harán la **evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión** de los departamentos y municipios (...)”*.

Para garantizar la concertación de que trata el artículo 339, se cuenta con un instrumento denominado **“Programas Orientados a Resultados”**, los cuales determinan los objetivos de desarrollo que debe alcanzar el país en el largo plazo, a través de las estrategias de gobierno plasmadas en los planes de desarrollo.

Así mismo, la Ley 152 de 1994 determina como un principio de los Planes de desarrollo el de *Eficiencia*, el cual se relaciona con optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para el desarrollo de los lineamientos del plan, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva. **Principio que se relaciona de manera directa con los del Enfoque Orientado a Resultados.**

Finalmente, porque los instrumentos de planeación (Planes, Programas, Proyectos) y presupuestación deben guardar armonización y coherencia y para ello tanto las metodologías como las herramientas informáticas (Banco Único de Proyectos) cuentan con un elemento denominado **Programas Orientados a Resultados**, a través del cual se permite la articulación entre la planeación y el presupuesto, facilitando la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la gestión pública.

En síntesis, la inclusión del Enfoque Orientado a Resultados en los Planes de desarrollo, permite:



Cumplir los mandatos constitucionales y legales.



Definir y articular soluciones eficientes a las problemáticas sociales, ambientales y económicas del país y las regiones.



Identificar con claridad las prioridades de gobierno y las acciones para lograrlas.



Utilizar los instrumentos para la planeación disponibles por el DNP y de uso obligatorio para las entidades territoriales.



Evaluar permanentemente las estrategias y resultados de los gobiernos.



Contar con información clara para la rendición de cuentas.

II. DEFINICIONES



Para que hablemos el mismo idioma

Enfoque Orientado a Resultados:



Planeación y Presupuesto Orientados a Resultados PPOr:



Planes de Desarrollo:

Enfoque de gestión de desarrollo, a través del cual se diseñan y ejecutan políticas públicas en función de **obtener resultados** de desarrollo social, ambiental, económico e institucional, priorizando resultados que permitan una asignación eficiente del gasto. Esto implica articulación entre la planeación y la presupuestación a través de los Programas Orientados a Resultados.

Modelo de gestión pública para la planificación, presupuestación y evaluación de **políticas públicas que relaciona los recursos disponibles con los resultados que se esperan obtener**. Los resultados deben ser medibles a través de la definición de indicadores de eficiencia y efectividad, con el objetivo de mejorar la eficacia en la asignación de los recursos y la transparencia de la gestión pública en pro del desarrollo económico, social y ambiental del país.

El artículo 339 de la Constitución Política de Colombia establece: Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones. En la parte general se señalarán **los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo**, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros, acorde con sostenibilidad fiscal.

Obtener resultados

A través de

Políticas públicas

Paracumplir

Los propósitos y objetivos de largo plazo

Para atender
coordinadamente

Mediante proyectos de
inversión que logren

Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el *uso eficiente de sus recursos* y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo”.

Programas Orientados a Resultados

PoR: son intervenciones públicas que se concentran en *un problema o potencialidad* y materializan los objetivos planteados en las políticas públicas, a través de la entrega coordinada de productos conducentes a la generación de un resultado común, razón por la cual se constituye en el eje de estructuración de la Planeación y el Presupuesto Orientado a Resultados (PPoR). **Incorporan** un conjunto de proyectos de inversión y actividades de coordinación, que apuntan a un resultado específico en un sector de acción económica, social, financiera o administrativa, a fin de cumplir tanto las metas fijadas por el Gobierno Nacional, Departamental o Municipal como los compromisos misionales del sector (DNP -DIFP, 2018).

Elementos constitutivos: conceptos orientadores o líneas de acción del gasto dentro de cada programa presupuestal que permiten dar alcance al mismo y *articular los productos con el resultado esperado de cada programa* (DNP -DIFP, 2018).

Sector orientado a resultados: unidad superior de la planeación a través de la cual se planean, organizan, dirigen, controlan, ejecutan y evalúan las acciones necesarias para cumplir con los *Fines Esenciales del Estado*.

Inversión Pública: Se entiende por *inversión pública* la aplicación de un conjunto de recursos públicos orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción o prestación de bienes y servicios a cargo del Estado, o mediante la transferencia de recursos, siempre que se establezca claramente un cambio positivo en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado. (Glosario MGA- DNP)

Proyectos de inversión: iniciativas que contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de *provisión de bienes o servicios por parte del Estado* (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Banco Único de Proyectos de Inversión: es un sistema integral para la gestión de proyectos conformado por 4 componentes: legal e institucional, conceptual y metodológico, herramientas informáticas (MGA y SUIFP) y capacitación y asistencia técnica, los cuales articulados entre sí permiten el adecuado tránsito de los proyectos en todo su ciclo de vida (Departamento Nacional de Planeación, 2017). *La incorporación de los proyectos en el Banco Único es un requisito para la aprobación del presupuesto anual de inversión.*

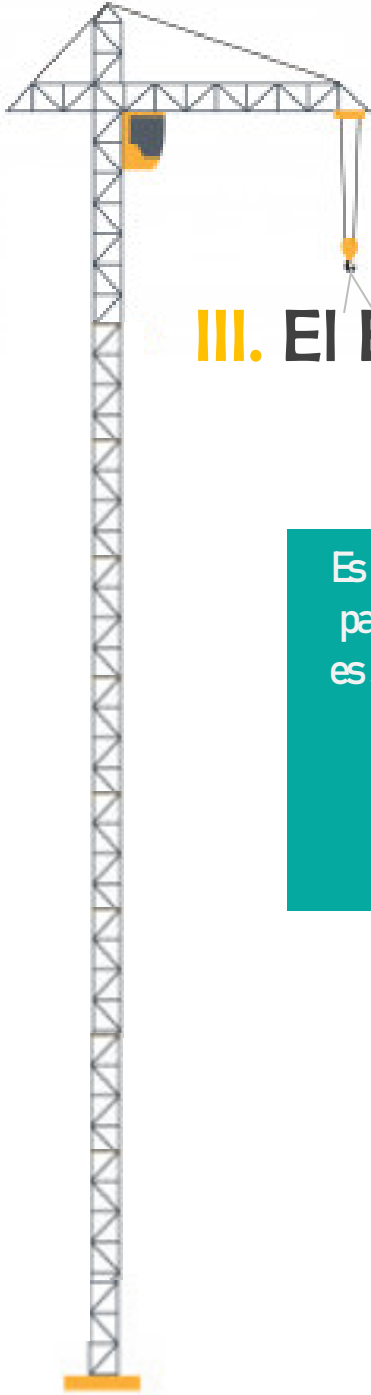
Productos: es entendido como el bien y/o servicio que es provisto por el proyecto como consecuencia de la transformación de unos insumos a través de un conjunto de actividades específicas de las que se pueda obtener un bien que aporte a *la generación de valor público*, y cuyas características son las de ser tangible, almacenable y transportable, o un servicio, caracterizado esencialmente por su intangibilidad, inseparabilidad (se produce y consume al mismo tiempo), (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

A través de

Programada
mediante

gestionados a
través del

y sólo así se puede
asegurar que los recursos
públicos aporten valor



III. El Enfoque Orientado a Resultados

Es el enfoque de gestión que adoptan los mandatarios (gerentes públicos) para definir, gestionar, medir y evaluar: qué se hace, qué se logra y cuál es su efecto en la población; es decir, para crear VALOR PÚBLICO. El valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades políticamente deseables.
(Moore, 1995)

III. El Enfoque Orientado a Resultados

Este enfoque de Gestión Orientada está estrechamente relacionado con los elementos de la nueva gerencia pública NGP de los cuales se precisa destacar:

- La sustitución del modelo tradicional de organización jerárquica – burocrática y basada en la centralización y control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia (Roberto García López, 2010).
- La oferta de servicios públicos atiende a decisiones racionales que miden el costo – eficiencia de su producción y provisión y no sólo la relación costo – eficacia.
- La flexibilización de estructuras y procesos, así como la introducción de mayor competencia en el sector público con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa (Cejudó, 2007).
- El ciudadano debe otorgar una amplia discrecionalidad al gobernante para realizar su labor, pero le debe exigir cuentas por los resultados alcanzados.
- El éxito en determinada gestión obedece en gran medida al grado de discrecionalidad del agente para la toma de decisiones.
- El alistamiento institucional es clave para el alcance de los objetivos propuestos.



Gráfica 1.
La gestión tradicional vs. la gestión basada en resultados



Fuente: elaboración propia DIFP

Como se puede observar, en la gestión tradicional, el modelo de gestión inicia con la adquisición de insumos (enfermeros, vacunas) y termina en el proceso con la entrega de productos (Jornadas de vacunación realizadas) y su respectiva medición. En la gestión basada en resultados, se inicia definiendo los resultados esperados, reducir el índice de morbimortalidad.

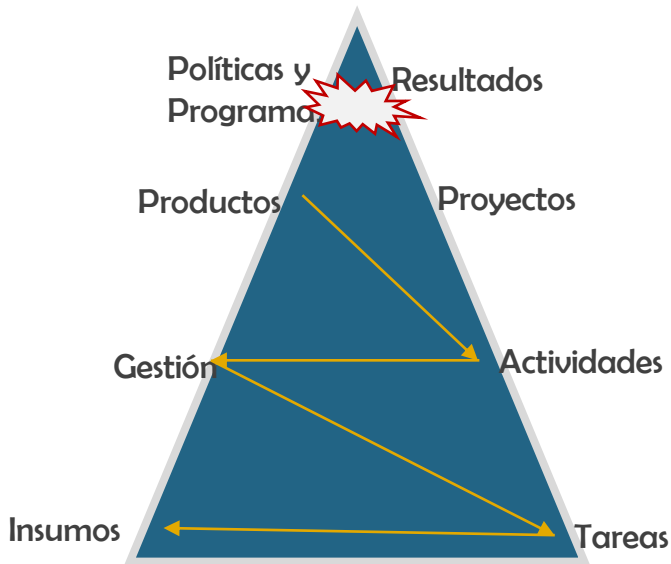
Posteriormente, se establece qué bienes y servicios (productos) se han de entregar para cumplir con la meta establecida del indicador y por último se cuantifica el impacto social. Los productos identificados se entregan en la ejecución de los proyectos de inversión.

III. El Enfoque Orientado a Resultados

Gráfica 2.

La cadena de valor en la jerarquía de gestión orientada a resultados

Gestión tradicional



El punto de partida son los productos y se gestiona a partir de estos evidenciando una fragmentación con los resultados

Gestión Orientada a Resultados



Fuente: elaboración propia DIFP

Se parte de la pregunta ¿Para qué? Como fundamento de la política pública y esta orienta de arriba hacia abajo la gestión

Instrumentos para la operativización del enfoque orientado a resultados

Para atender a los requerimientos de implementación del enfoque de la Gestión Basada en Resultados, en Colombia se han venido desarrollando instrumentos como los **Programas Orientados a Resultados PoR**, la consolidación de la Metodología General Ajustada para la formulación y estructuración de proyectos, el desarrollo y herramientas como el Banco Único de Proyectos de Inversión, los cuáles serán útiles si:

1. El plan de desarrollo cuenta con el enfoque orientado en resultados y,

2. Existe un instrumento que articule la planeación, en específico, los bienes y servicios plasmados en el plan de desarrollo, con la presupuestación.

Esta articulación permitirá que la gestión de los gobiernos se enfoque en lograr los objetivos de satisfacer de la manera más eficiente y eficaz las necesidades y expectativas de los ciudadanos.



Los Programas Orientados a Resultados - PoR

Son la unidad articuladora entre la planeación y la presupuestación, en la siguiente gráfica se muestra esta articulación y los instrumentos necesarios para lograrla.

Gráfica 3.
Los PoR como unidad articuladora entre la planeación y el presupuesto



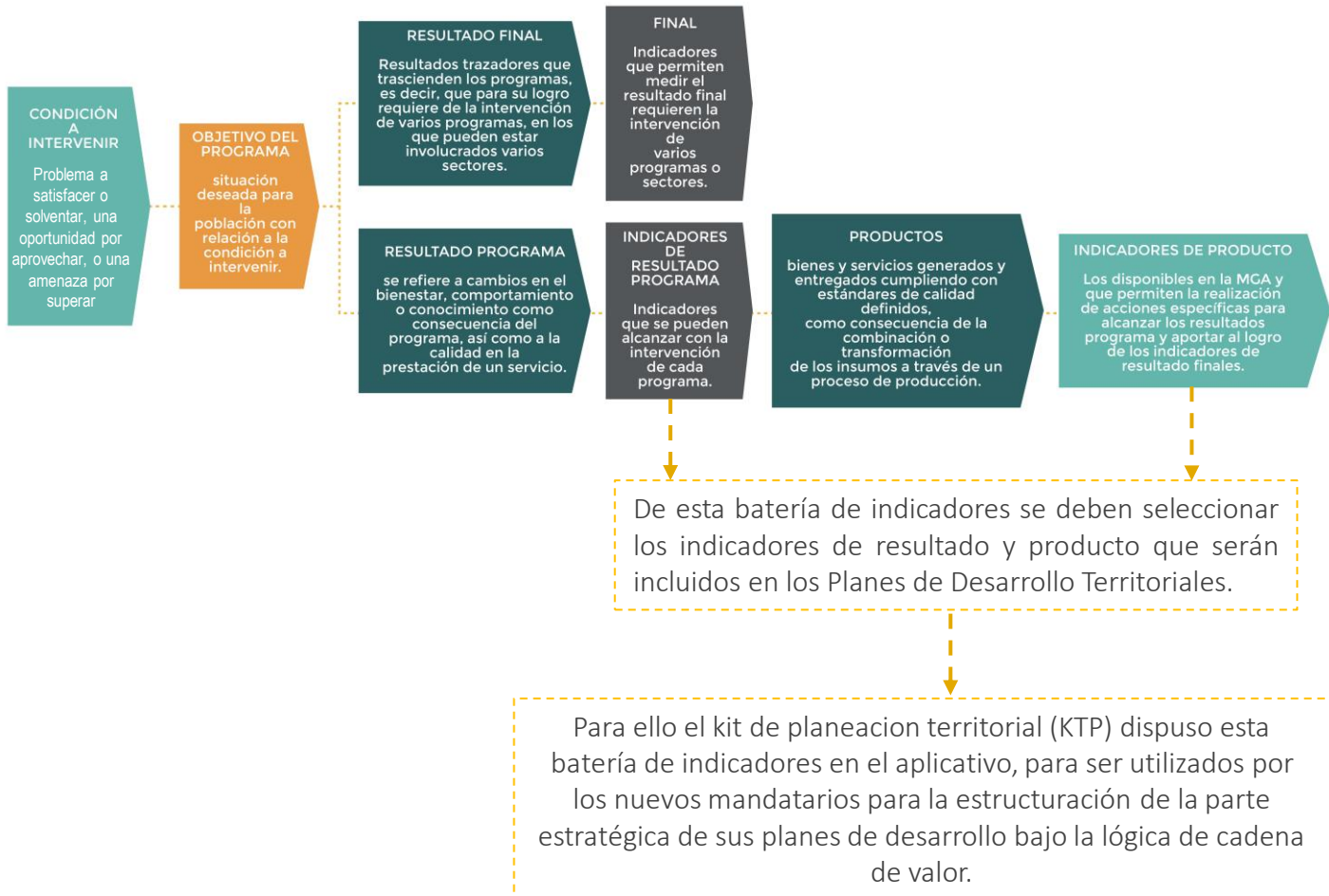
Fuente: elaboración propia DIFP

Este enfoque se define desde dos grandes componentes de la gestión pública: la **Planeación** y el **Presupuesto**. En el proceso de planeación estratégica se materializa, primero, con la **construcción del Plan de Desarrollo Territorial PDT a partir de indicadores de resultado** y segundo, con la **formulación del Plan Plurianual de Inversiones**, en la cuantificación de recursos para lograr los objetivos del PDT.

III. El Enfoque Orientado a Resultados

Los programas orientados a resultados se encuentran definidos en el Manual de Clasificación de la Inversión Pública y se estructuran a partir de sectores orientados a resultados, por ello, cada programa registrado en los diferentes sectores cuenta con un marco de desempeño que orientará la gestión de todos los niveles de gobierno para alcanzar fines comunes. Este marco de desempeño se estructura como se muestra a continuación:

Gráfica 4.
Estructura lógica de los marcos de desempeño



MARCO DE DESEMPEÑO DE LOS PoR

Constituye en la cadena de valor de cada uno de los programas orientados a resultados, PoR con los siguientes componentes:

- Un nombre: único e irrepetible en todo el catálogo de programas.
- La identificación de un problema social, económico o ambiental o una oportunidad: cada PoR encamina sus esfuerzos en la solución de un único problema, el cual se atenderá a través de los recursos que se asignen a los proyectos de inversión o actividades de funcionamiento asociados al respectivo PoR, en todos los niveles de gobierno.
- Un objetivo general: diseñado bajo el enfoque de marco lógico, que corresponde a la situación deseada construida a partir del problema u oportunidad identificados.
- Una población a beneficiar: corresponde a la descripción de la población afectada por el problema y que recibirá beneficios a través de los bienes y servicios que entrega el programa.



MARCO DE DESEMPEÑO DE LOS PoR

- ✓ **Un resultado final:** resultado de impacto que con las intervenciones del programa o de otros programas incluso de diferentes sectores, se pueden alcanzar.
- ✓ **Un resultado de programa:** corresponde a la medición del objetivo general de cada programa mostrado como un logro obtenido.
- ✓ **Una batería de indicadores de resultado:** permiten medir el avance en el logro del resultado y se constituyen en las mediciones que deberían estar contenidos en los planes de desarrollo.
- ✓ **Un conjunto de productos y sus respectivos indicadores de producto:** son los bienes y servicios entregados a la ciudadanía o al interior de la administración para el logro de los objetivos, que se logran a través del gasto y las diferentes fuentes de financiación de los PoR y que son la batería de indicadores que deberán estar incluidos en los planes de desarrollo.



Ejemplo

SECTOR:	Educación
NOMBRE DEL PROGRAMA:	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, preescolar, básica y media
CONDICIÓN A INTERVENIR DEL PROGRAMA:	Bajo nivel de capacidades y competencias básicas con enfoque hacia el desarrollo individual, el ejercicio de la ciudadanía y la construcción social en condiciones de igualdad y equidad de la población en proceso de formación en Colombia.
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA:	Mejorar las capacidades y el nivel de competencias básicas con enfoque hacia el desarrollo individual, el ejercicio de la ciudadanía y la construcción social en condiciones de igualdad y equidad de la población en proceso de formación en Colombia.
ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROGRAMA:	Ministerio de educación y sus entidades adscritas y vinculadas, entidades territoriales, sector educativo

Resultado final	Indicador del resultado final	Unidad de Medida	Resultado Programa	Indicador del resultado	Unidad de Medida
Colombia cuenta con capital humano competitivo internacionalmente, con alta participación del empleo en labores de alta calificación y valor agregado y con condiciones que facilitan la movilidad social.	Tasa de desempleo	Porcentaje	La población en proceso de formación en Colombia cuenta con mejores capacidades y competencias básicas que le permiten el desarrollo individual, el ejercicio de la ciudadanía y la construcción social en condiciones de igualdad y equidad.	Tasa de deserción en la educación preescolar, básica y media del sector oficial	Porcentaje
	Puesto en el ranking de economías aprovechando su capital humano.	Número		Tasa de cobertura bruta para la educación media	Porcentaje
	Empleados que realizan trabajos en los cuales se les remunera según sus habilidades.	Porcentaje		Porcentaje de colegios oficiales en las categorías A+ y A de la Prueba Saber 11	Porcentaje
	Participación de empleados en labores de alta calificación y valor agregado.	Porcentaje		Tasa de analfabetismo para población de 15 años y más	Porcentaje
	Índice de calidad de vida.	Número índice			
	Ingresos promedio de la población.	Miles de pesos			

* La batería completa de los indicadores se encuentra en el anexo del Manual de Clasificación de la Inversión Pública. Los puede ubicar en las ayudas de la MGA

LO QUE DICE LA NORMA

Los PoR son la unidad de planeación y presupuestación de la inversión pública y se constituyen en el nivel de programa del que habla la Ley 152 de 1994.

“(…) m) Coherencia. Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste;”

“ARTÍCULO 6o. CONTENIDO DEL PLAN DE INVERSIONES. El plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional incluirá principalmente: (...) b) La descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión; c) Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general:”

“ARTÍCULO 7o. PRESUPUESTOS PLURIANUALES. Se entiende por presupuestos plurianuales la proyección de los costos y fuentes de financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública, cuando éstos requieran para su ejecución más de una vigencia fiscal.”

Ley 1955 de 2019 - PND 2018-2022

“ARTICULO 38o. La programación presupuestal debe orientarse a resultados (...). Para el efecto, el presupuesto debe clasificarse mediante programas definidos que serán insumo para la elaboración de los planes de desarrollo y los planes plurianuales de inversión. (...)”.



Así mismo, estos PoR se constituyen en el nivel de programa del que hablan los artículos 8 y 10 del Decreto 111 de 1996 “Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto”

- **“ARTICULO 8o.** El Plan Operativo Anual de Inversiones señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas. (...)”
- **“ARTICULO 10.** La ley anual sobre el Presupuesto General de la Nación es el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social (Ley 38/89, artículo 6o.).”



El Ministerio de Hacienda expidió la Resolución 3832 de 2019 “Por la cual se expide el Manual de Clasificación Presupuestal de las entidades territoriales y sus descentralizadas” le cual se armoniza con los programas definidos en el Manual de Clasificación de la Inversión Pública y entre su considerandos estableció citando a la Corte Constitucional:

“La Sentencia C-478 de 1992 indica que la autonomía consagrada como fin a las entidades territoriales, en materia presupuestal, encuentra su límite en la unidad de la República por lo que estas deben aplicar principios analógicos a los contenidos en las normas orgánicas de presupuesto y que por definición de la República Unitaria le compete al nivel nacional expedir las normas en lo que resulta común a todos los niveles de gobierno, a las que deben acogerse subsidiariamente.”

Actores y roles del paso Alistamiento

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p data-bbox="175 323 465 387">Los candidatos o nuevos mandatarios</p> 	<p data-bbox="535 290 926 479">Lideran el proceso orientando al equipo de trabajo sobre las prioridades de gobierno, con base en el programa con el que fueron electos.</p>	<p data-bbox="946 290 1337 602">Es importante que conozcan la metodología del enfoque a resultados y los Programas Orientados a Resultados con el fin de que se prioricen aquellos PoR alineados con el programa de gobierno y posteriormente con el diagnóstico situacional.</p> <p data-bbox="946 657 1337 765">Lo anterior, se logra a través de una comunicación clara y asertiva con el equipo técnico.</p>
<p data-bbox="179 865 461 936">El equipo de trabajo de construcción del plan</p> 	<p data-bbox="535 865 926 1055">El equipo técnico deberá articular la información del programa de gobierno con la información programática de inversión.</p> <p data-bbox="535 1110 926 1340">Identificar los Programas Orientados a Resultados que se deben priorizar según el programa de gobierno y los intereses del nuevo mandatario.</p>	<p data-bbox="946 865 1337 1095">Importante tener claras las prioridades del nuevo mandatario y las grandes apuestas del programa de gobierno para armonizarlas con la visión técnica.</p>

Instrumentos y herramientas para este paso

CAPACITACIÓN	MANUALES Y CARTILLAS
	
<p>La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas realiza charlas virtuales sobre Presupuesto Orientado a Resultados, donde se explica el uso del Manual de Clasificación de la Inversión y los marcos de desempeño de los programas.</p> <p>Para acceder a dichas charlas puede escribir un correo a capacitadifp@dnpp.gov.co y será citado para participar en las charlas virtuales.</p>	<p>Kit de Planeación Territorial https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/</p> <p>Manual de Clasificación de la Inversión https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Manual%20clasificaci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20V%205.0.pdf</p>

¿Qué debo saber?

El enfoque orientado a resultados tiene efectos en el componente de planeación y en el componente de presupuestación y la herramienta articuladora son los Programas Orientados a Resultados - PoR.

Asimismo, se recomienda tener en cuenta para el diseño de la estrategia de formulación del plan, las experiencias locales exitosas y la norma ISO presentadas en la primera parte de este documento.

¿Por qué lo debo saber?

En primer lugar, porque los insumos para el diseño del Plan de Desarrollo, desde el diagnóstico hasta la elaboración del PPI, se encuentran en los PoR. Así, en la fase de planeación se deben tener en cuenta el Manual de Clasificación de la Inversión, los marcos de desempeño de los PoR y el catálogo de productos para la priorización de programas, la identificación de objetivos, resultados e indicadores de producto y resultado; y en la fase de presupuestación, se debe tener en cuenta de nuevo el Manual de Clasificación de la Inversión Pública para identificar los programas presupuestales a los que estarán asociados los proyectos de inversión.

Es importante recordar que el Manual de Clasificación Presupuestal presenta la oferta institucional del Estado, pero son los mandatarios los que, a partir de su programa de gobierno y del diagnóstico de la entidad territorial, priorizan esa oferta institucional (presentada en los PoR) hacia las grandes apuestas de su gobierno.

En segundo lugar, el DNP ha dispuesto un Banco Único de proyectos de Inversión que se encuentra concebido y parametrizado desde la lógica de los PoR con el fin de facilitar la estandarización de la información a nivel nacional y territorial, permitiendo tener una mayor calidad y transparencia de la información de inversión pública.

Por lo anterior, se recomienda hacer uso de la información programática desde la formulación del plan de desarrollo para evitar dificultades en la formulación y seguimiento de los proyectos de inversión a través de los cuales se ejecutarán los recursos y buscarán alcanzar las metas del plan.



IV. **Cómo incluir el enfoque orientado a resultados en el PLAN DE DESARROLLO**



Acá se está construyendo un Plan de Desarrollo

La **inclusión del enfoque orientado a resultados en el Plan de Desarrollo** significa que el Plan está fundamentado en la obtención de resultados de desarrollo que se han priorizado y se articulan en toda su estructura y que permiten medir el avance en la **solución de problemas** sociales, económicos o ambientales o el aprovechamiento de una oportunidad.

1

2

Los **indicadores de resultado** pueden ser tomados del portal web del Kit de Planeación Territorial KPT.

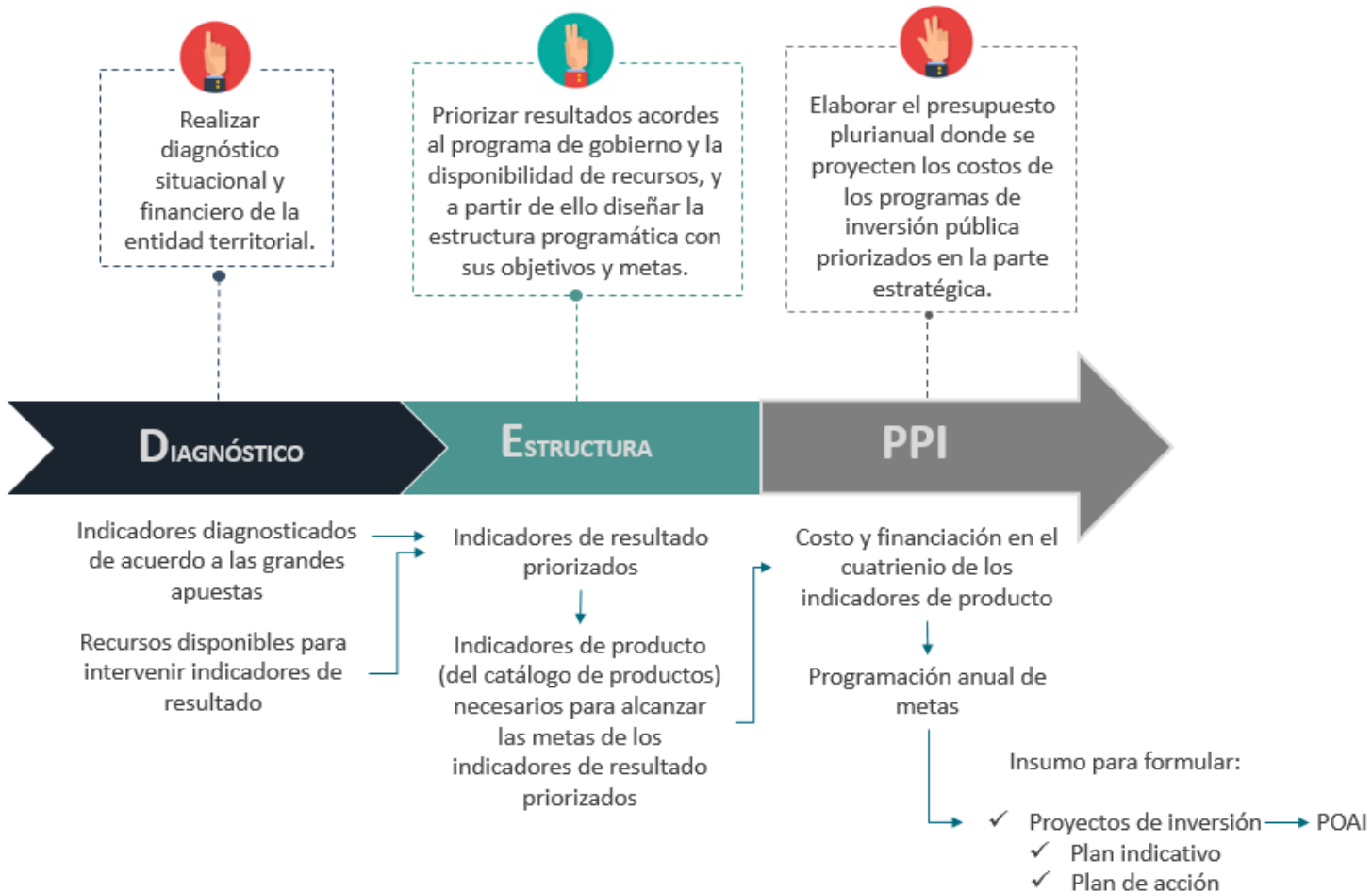
3

Para alcanzar estos resultados se debe elegir aquellos **indicadores de producto** del catálogo de productos que mejor apoyan mi estrategia

4

El costo total de proveer estos productos junto con sus fuentes de financiación durante los cuatro años de gobierno, es a lo que denominamos **Plan Plurianual de Inversiones PPI**.

Pasos para la inclusión del enfoque a resultados en la formulación de los Planes de Desarrollo



Parte General del Plan: Diagnóstico y Estructura



Construyendo el diagnóstico

El diagnóstico se debe realizar desde dos dimensiones, de una parte, el **diagnóstico situacional** que considera aspectos relacionados con la situación social, económica, ambiental e institucional de la entidad territorial y el **diagnóstico financiero**, a través del cual se busca tener certeza sobre su situación fiscal para proyectar bajo escenarios de mayor certidumbre los compromisos de gobierno hacia la comunidad.

Se realiza teniendo como referente los indicadores de resultado de la E.T.

Se realiza teniendo en cuenta:
Ingresos y gastos históricos
Inflexibilidades
Recursos disponibles para la inversión.

Realizar adecuadamente estos diagnósticos facilitará la toma de decisiones sobre la política pública y reducirá el riesgo de no cumplimiento de metas y con ellos todos los beneficios derivados de contar con mejores niveles de gobernabilidad.

Diagnóstico situacional

Para empezar

Teniendo en cuenta el programa de gobierno se eligen los grandes temas a los que le apuesta su gobierno.



Luego

Identifica en los marcos de desempeño de los PoR de los sectores cuyos objetivos se compaginan con los de sus grandes apuestas.



Los resultados que quiere alcanzar:

Por cada apuesta identifique cuáles son los logros que desea alcanzar en el cuatrienio, su definición parte del análisis de los principales problemas de la ET.



Los indicadores en torno a los resultados:

Como el gobierno trabajará en función de alcanzar los resultados hay que delimitar la situación actual en torno a los mismos.

Por ejemplo

El actual Plan Nacional de Desarrollo los denomina PACTOS y son 3 estructurales : legalidad, emprendimiento y equidad.

Clave

Los sectores están diseñados para que las políticas públicas de todos los niveles aúnen esfuerzos para alcanzar fines comunes.

Por ejemplo

El Pacto por la legalidad contempla resultados para la Defensa y Seguridad Ciudadana, el ejercicio pleno de derechos humanos, reducir la corrupción y la promoción de la participación.

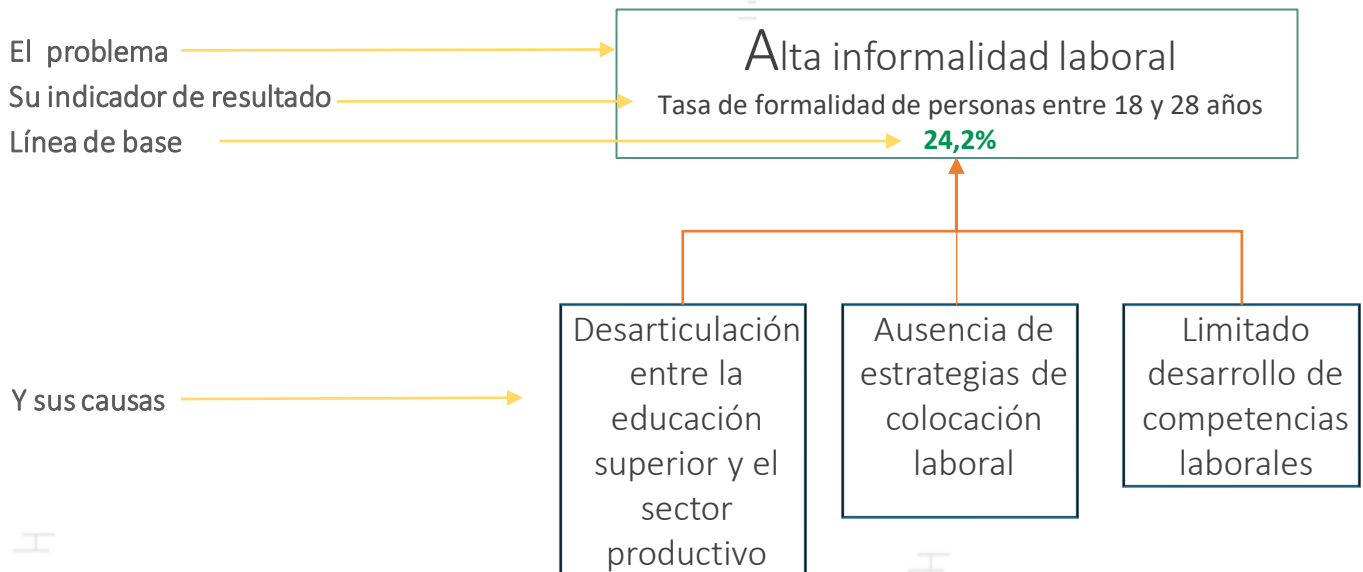
Instrumentos

Puede acudir a la batería de indicadores de los marcos de desempeño los cuales encontrará en el portal del KPT con su respectiva cuantificación.

La identificación del problema y su relación con la estructura del Plan de Desarrollo

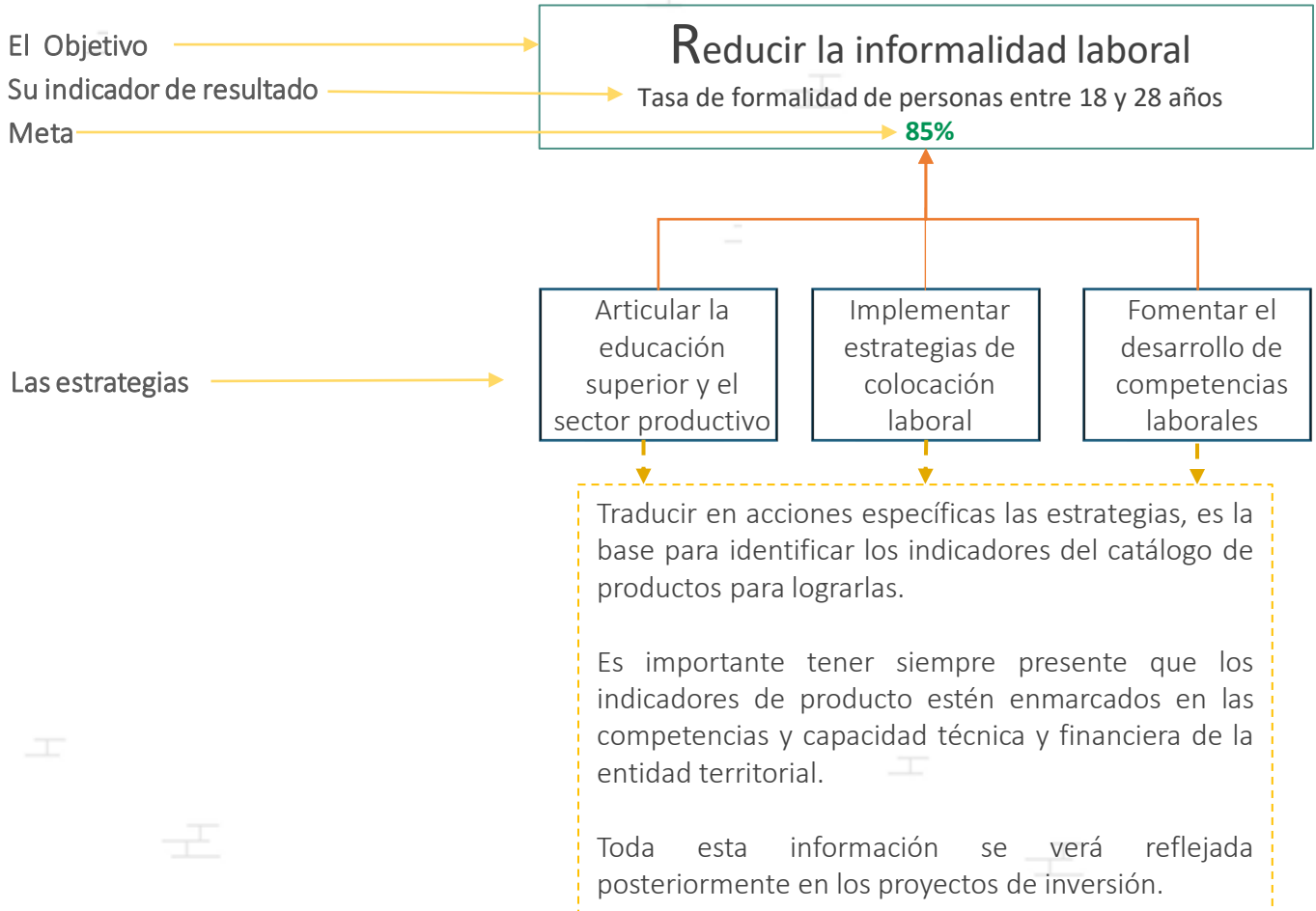
El análisis del problema y sus causas es un instrumento útil para diseñar las acciones de gobierno y definir posteriormente los diferentes niveles en la estructura del Plan de Desarrollo, puede realizar un análisis causal como se muestra a continuación:

Del problema



IV. Cómo incluir el enfoque en el PDT A la estrategia

Posteriormente se pasa a positivo el problema usando un verbo rector en infinitivo para iniciar la redacción, es esto le llamaremos objetivo. Las causas también las redacta en positivo y serán la estrategia de intervención:



Por ejemplo

¿Cuáles son mis grandes apuestas?

¿Cuáles son los objetivos para cada una de mis grandes apuestas?

¿Cómo estamos?

1. Más seguridad para todos

Programa Orientado a Resultados
4501

- Reducir el nivel de violencia
- Reducir el número de hurtos a personas

Tasa de homicidios por cada 1000 habitantes al año: **10**

Tasa de hurtos a personas por cada 1000 habitantes al año: **75**

2. Mayores oportunidades

Programa Orientado a Resultados
2202, 3603, 1702

- Reducir la informalidad laboral
- Mejorar los ingresos a los campesinos

Tasa de formalidad laboral de personas entre 18 y 28 años: **24,2%**

Toneladas comercializadas: **300**

3. Una niñez digna y feliz

Programa Orientado a Resultados
2202, 1901

- Aumentar la cobertura en educación de niños y niñas de las zonas rurales
- Reducir la mortalidad infantil

Tasa de cobertura escolar en zona rural: **90**

Tasa de mortalidad infantil por cada 1.000 nacidos vivos: **6%**

Diagnóstico financiero

En el diagnóstico financiero realizamos 3 de los 4 pasos necesarios para elaborar el **plan de inversiones** y es un proceso necesario para cumplir con uno de los principios para un plan de desarrollo orientado a resultados.

Ser Realista

Decir lo que puedo hacer con sentido de realidad, sin promesas ni engaños

- 1.** Análisis de ingresos y gastos. En concordancia con los instrumentos de planeación financiera de la entidad territorial.
- 2.** Identificación de inflexibilidades: como vigencias futuras e ingresos con destinación específica.
- 3.** Definición de disponibilidad de los recursos de inversión para la financiación del Plan de Desarrollo.

i El Kit de Planeación Territorial KPT provee información insumo para realizar este diagnóstico!

Diagnóstico financiero

Responder estas preguntas nos ayuda a desarrollar cada uno de los 3 pasos

- A. ¿Cuáles son mis ingresos y gastos históricos y proyectados?
- B. ¿Qué fuentes de financiación han financiado los gastos de inversión en los últimos años?
- C. ¿Cuáles son mis recursos comprometidos?
- Aquellos de destinación específica
 - Servicio a la deuda
 - Otros compromisos presupuestales
 - Funcionamiento
- D. De esos recursos comprometidos, ¿cuánto me permite financiar mi plan de desarrollo?
- E. ¿Cuáles son mis recursos no comprometidos?



Finalmente, tengo disponible para mis principales programas y proyectos de inversión la suma de D + E.

Encuentre los insumos para la elaboración del diagnóstico financiero en el kit de planeación territorial KPT



Organizamos la información

Grandes apuestas / Líneas estratégicas	Sector	Problema	Indicador de Resultado	Línea Base	Objetivo
Más seguridad para todos	Gobierno Territorial	Alto nivel de violencia	Tasa de homicidios por cada 1000 habitantes al año	10	Reducir el nivel de violencia
Más seguridad para todos	Gobierno Territorial	Crecimiento del hurto a personas	Tasa de hurtos a personas por cada 1000 habitantes al año	75	Reducir el número de hurtos a las personas
Mayores oportunidades	Educación y Trabajo	Alta informalidad laboral	Tasa de formalidad laboral de personas entre 18 y 28 años	57%	Reducir la informalidad laboral
Mayores oportunidades	Agricultura y Desarrollo Rural	Bajos ingresos de la población campesina	Toneladas comercializadas	300	Mejorar los ingresos de los campesinos
Una niñez digna y feliz	Educación	Niños y niñas de zonas rurales fuera del sistema educativo	Tasa de cobertura escolar	90	Aumentar la cobertura en educación de los niños y niñas de las zonas rurales
Una niñez digna y feliz	Salud	Crecimiento de la mortalidad infantil	Tasa de mortalidad infantil por cada 1.000 nacidos vivos	6	Reducir la mortalidad de niños y niñas entre 0 y 5 años

Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Alcalde o gobernador</p> 	<p>Socializar con el equipo técnico las principales apuestas planteadas en el programa de gobierno por el que fue electo. Debe tener muy claras sus apuestas de desarrollo y garantizar que su equipo de trabajo las apropie en el mismo sentido.</p>	<p>El plan de gobierno es un insumo para el diagnóstico y a la vez debe armonizarse con el mismo, pues el diagnóstico será la base de la parte estratégica del Plan. En este sentido, la información requerida en el proceso de empalme debe ser estratégicamente solicitada.</p>
<p>El equipo de trabajo de construcción del plan</p> 	<p>Reunir las fuentes de información necesarias y analizar los datos de éstas para desarrollar el diagnóstico. Así mismo, debe conocer metodologías de identificación, análisis y consolidación de la información referente a las problemáticas.</p> <p>El equipo técnico debe documentar los resultados del diagnóstico de una forma clara, concisa y oportuna.</p> <p>Apoya el análisis financiero a partir del marco fiscal de mediano plazo, el plan financiero, el desempeño fiscal, la proyección de los recursos disponibles para la inversión y capacidad financiera de la entidad territorial para los siguientes años.</p>	<p>Identificar las principales problemáticas de la entidad territorial y relacionarles un indicador de los marcos de desempeño de los PoR con su línea base.</p> <p>En el proceso de identificación es importante no confundir las causas con las consecuencias. Una causa es la razón por la cual un problema sucede y una consecuencia es el efecto negativo que se genera en una población por la existencia del problema.</p> <p>Aquellos problemas que tengan un mayor efecto negativo en la población deben ser priorizados.</p>



Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Secretarios de despacho</p> 	<p>Identificar fuentes de información clave y realizar un diagnóstico técnico y objetivo de las estrategias implementadas en el gobierno saliente para la solución de problemáticas, que permita destacar acciones a las que se pueda dar continuidad y las que por el contrario, no generaron los resultados esperados.</p>	<p>Como conocedores desde la práctica del quehacer de la administración, son una fuente valiosa de información para la realización del diagnóstico situacional.</p>
<p>Los ciudadanos</p> 	<p>Además de ser un requisito normativo, una debida orientación de la participación ciudadana en la construcción del Plan ayudará a ampliar la visión de las necesidades más apremiantes de la comunidad e identificar alternativas de solución novedosas e incidirá en la legitimidad y la gobernabilidad.</p>	<p>Es muy importante que la participación ciudadana esté enmarcada en el bien común y no en problemáticas personales sobre las que se esperen soluciones particulares.</p>



CAJA DE HERRAMIENTAS:

A continuación, las rutas de acceso de las herramientas e instrumentos dispuestos para apoyar la realización de este paso.

CAPACITACIÓN	MANUALES Y CARTILLAS
	
<p>Curso certificado en gestión presupuestal para la inversión pública.</p> <p>Charlas virtuales sobre Presupuesto Orientado a Resultados, donde se explica el componente estratégico y financiero de la inversión pública.</p> <p>Para acceder al curso y a las charlas puede escribir un correo a capacitadifp@dn.gov.co para realizar su preinscripción y recibir instrucciones para tomar el curso o las charlas</p>	<p>Kit de Planeación Territorial</p> <p>https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/</p> <p>Manual de Clasificación de la Inversión</p> <p>https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Manual%20clasificaci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20V%205.0.pdf</p>

Preguntas clave

¿Qué debo saber?

Es muy importante tener en cuenta la participación de los ciudadanos, ésta puede contribuir en la priorización de las problemáticas y en el análisis de posibles soluciones. Con los insumos de la información técnica se pueden obtener líneas base y proyecciones de las problemáticas, pero a través de la ciudadanía se puede tener un acercamiento directo a las necesidades que padece la entidad territorial y posibles causas y consecuencias de los problemas que desde un análisis técnico no se logran prever.

Por otro lado, es recomendable que se invierta mayor tiempo de preparación en la parte estratégica del plan que en el diagnóstico.

¿Por qué lo debo saber?

La participación ciudadana contribuye a la gobernabilidad y legitimidad del gobierno entrante y fortalece la democracia participativa.

El diagnóstico es crucial para determinar las principales problemáticas de la entidad territorial, pero la piedra angular del Plan es su parte estratégica, donde se definen las estrategias y resultados que se esperan alcanzar.

Preguntas clave

¿Qué debo saber?

Es posible articular la planeación y la presupuestación por medio de la homologación de los programas de los instrumentos operativos con los programas del Manual de Clasificación de la Inversión Pública, esto facilitará el desarrollo del ciclo presupuestal, la ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo, la rendición de cuentas, la generación de informes y la coordinación de la administración.

¿Por qué lo debo saber?

Necesariamente los gobiernos locales se van a enfrentar al enfoque orientado a resultados cuando inicien la ejecución del Plan de Desarrollo a través de la formulación de los proyectos de inversión y su gestión en el Banco Único de Proyectos. De forma que, si desde la formulación del Plan de Desarrollo contemplan el enfoque a resultados, la gestión presupuestal y de planeación serán más simples.



Priorización

La priorización es un paso obligado para definir las Políticas Públicas del gobierno y establecerlas depende de los resultados del diagnóstico situacional y financiero y de las competencias y capacidad técnica de la entidad territorial.

La priorización permite alcanzar otro principio para un plan de desarrollo orientado a resultados

Honrar la Palabra

Cumplir los compromisos establecidos con la comunidad que me eligió

La priorización se hace a nivel de indicador de resultado y para ello, por cada uno de los indicadores de resultado que diagnosticó, se puede plantear preguntas como por ejemplo:

✓ ¿Lo prioricé en mi programa de gobierno?

✓ ¿Es un indicador prioritario para la comunidad?

✓ ¿Mi entidad es competente para intervenir el indicador de resultado?

✓ ¿Cuento con recursos para intervenir el indicador de resultado?

✓ ¿En el programa de ejecución del POT existe algún proyecto que le apunte a este resultado?

✓ ¿Hay un proyecto en ejecución que le aporte a este resultado y cuenta con recursos en más de una vigencia?

Así por ejemplo

Indicador de Resultado	¿Se priorizó en el programa de gobierno?	¿Tiene competencia para intervenir el indicador de resultado?	¿Cuenta con recursos para intervenir el indicador de resultado?	¿Hay un proyecto en ejecución que le aporte a este resultado y cuenta con recursos en más de una vigencia?	¿En el programa de ejecución del POT existe algún proyecto que le apunte a este resultado?	¿Es un indicador prioritario para la comunidad?	Decisión	Ordene los resultados en orden de prioridad
Tasa de homicidios por cada 1000 habitantes al año	Si	Si	Si	No	N/A	Si	Si	3
Tasa de hurtos a personas por cada 1000 habitantes al año	Si	Si	Si	No	N/A	Si	Si	4
Tasa de formalidad laboral de personas entre 18 y 28 años	Si	Si	Si	No	N/A	Si	Si	5
Toneladas comercializadas	Si	No	No	No	N/A	Si	No	0
Tasa de cobertura escolar	Si	Si	Si	No	N/A	Si	Si	2
Tasa de morbilidad infantil	Si	Si	Si	No	N/A	Si	Si	1

DECISIÓN

No hay una fórmula mágica o una ecuación científica para decidir intervenir o no un indicador de resultado. Esta decisión depende de las competencias que tiene la entidad territorial, las posibilidades financieras y la visión de desarrollo del gobernante.



Algunos indicadores
serán priorizados y
darán frutos



Otros indicadores
serán descartados

IV. Cómo incluir el enfoque en el PDT

Esta tarea termina dando un orden de importancia a los indicadores de resultado, donde en primer lugar pondrá el más importante para cumplir las expectativas de su comunidad.

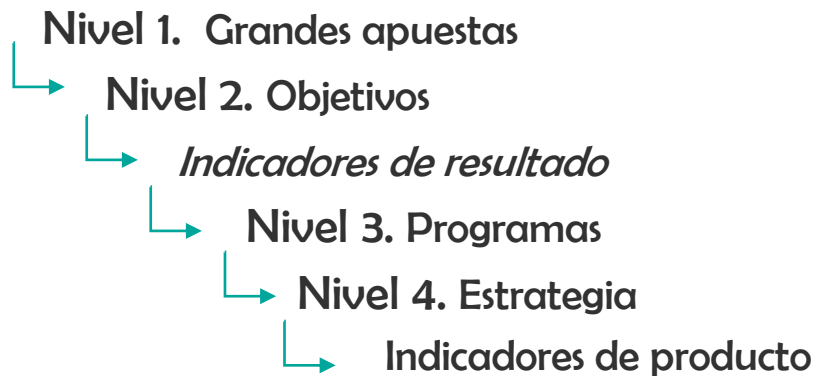




La parte estratégica del plan

La parte estratégica del plan de desarrollo debe ser el resultado del análisis situacional de la entidad territorial, pues sólo así se pueden diseñar estrategias de intervención que orienten la gestión del gobierno.

La estructura de la parte estratégica del plan debe reflejar las prioridades del gobierno y se recomienda que se organice en máximo 4 niveles para facilitar tanto la estructuración como el seguimiento del Plan de Desarrollo.

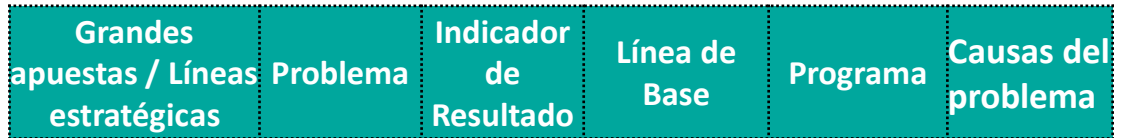


¿CÓMO LO HAGO?

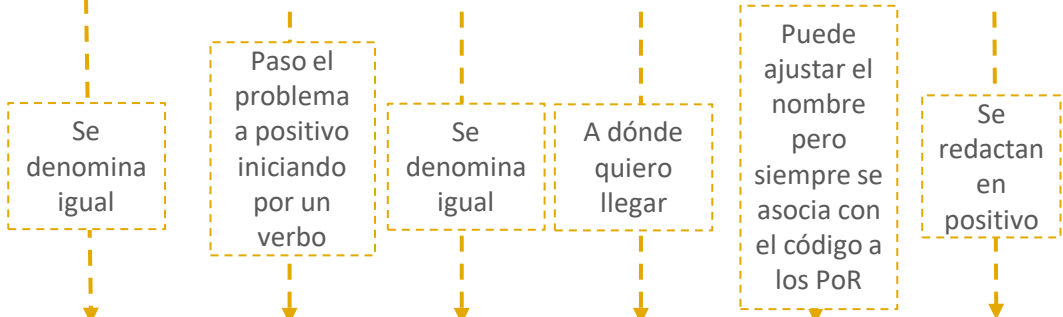
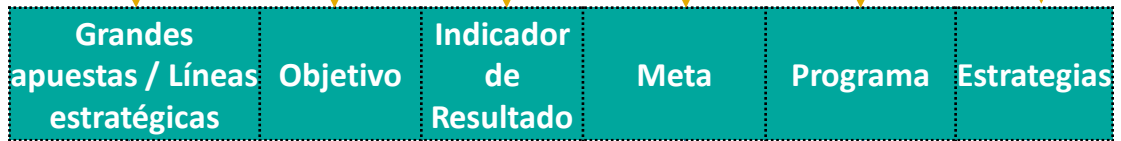
Tomando como insumo la estructura del diagnóstico defino el nombre y los niveles que se denominarán **estratégicos** del Plan, así:



Del diagnóstico:



A la estrategia:





!Un paso muy importante!

Sólo falta definir un escalón para completar la parte estratégica del Plan del Desarrollo y son los **INDICADORES DE PRODUCTO**.

Estos indicadores permiten responder a la pregunta **¿Qué hará mi gobierno para alcanzar estos indicadores de resultado?** y serán el insumo para la formulación de los proyectos de inversión.

¿De dónde los tomamos?: del catálogo de indicadores de productos que se encuentra en la MGA Web:

The image shows a screenshot of the MGA Web interface. On the left, there is a table with columns for ID, Estado, Nombre, Fecha, and Responsable. A yellow arrow points from the 'Responsable' column to a list of product indicators on the right. The list includes: Indicadores de producto, Indicadores de gestión, Fuentes de financiación, Resumen del proyecto, Catálogo, Catálogo 13/06/2018, Capacitaciones, Inscripción capacitaciones, Manual videoconferencia, Documentos adjuntos proyecto guia, Anexos, Documento técnico, and Resumen MGA.

ID	Estado	Nombre	Fecha	Responsable
107341	Finalizado	Implementación de...	10/2018	Proyecto (MGA) - Jairo David Cardona Ospina
107342	Finalizado	...	08/2018	Proyecto (MGA) - Jairo David Cardona Ospina
107343	Finalizado	...	08/2018	Proyecto (MGA) - Jairo David Cardona Ospina
107344	Finalizado	...	08/2018	Proyecto (MGA) - Jairo David Cardona Ospina

Sigamos con el ejemplo

Esto viene del Diagnóstico -página 31-...

¿Qué deseo lograr en cada una de mis apuestas?

- Reducir la informalidad laboral

→ Sectores Educación y Trabajo

Indicador de resultado y línea de Base

Tasa de informalidad laboral de personas entre 18 y 28 años:
24,2%

Indicador y Meta de Resultado

Tasa de informalidad laboral de personas entre 18 y 28 años : **9%**

...Y acá iniciamos la identificación de estrategias e indicadores de producto

¿Qué hará mi gobierno para alcanzar este indicador de resultado?

Vincular la educación superior con el mundo laboral.

¿Cómo lo haré?

A través de la prestación de estos servicios que ubiqué en el catálogo de productos de los sectores educación y trabajo.

2202013 Servicio de articulación de la educación superior y el sector productivo y,

3603002 Servicio de formación para el trabajo en competencias para la inserción laboral.

Al Plan de Desarrollo llevo los **indicadores de producto** de estos dos productos.

Programas y proyectos de educación pertinente articulados con el sector productivo.
Código 220201300

Personas formadas.
Código 360300200

Ahora tengo claro cuáles indicadores van a mi Plan



Organizamos la información

Nivel 1	Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4		
Grandes apuestas / Líneas estratégicas	Objetivos	Indicador de Resultado	Meta Del indicador de resultado	PoR Programa Manual de Clasificación de la Inversión	Programa Plan	Código del programa	Estrategia	Indicador de producto	Unidad de medida
Mayores oportunidades	Reducir la informalidad laboral	Tasa de informalidad laboral de personas entre 18 y 28 años	10%	Calidad y fomento de la educación superior	Todos por una mejor educación *Ejemplo	2202	Articular la educación superior y el sector productivo	220201300 Programas y proyectos de educación pertinente articulados con el sector productivo.	Número
Mayores oportunidades	Reducir la informalidad laboral	Tasa de informalidad laboral de personas entre 18 y 28 años	10%	Formación para el trabajo	Mejores competencias – mayores oportunidades *Ejemplo	3603	Fomentar el desarrollo de competencias laborales	360300200 Personas formadas	Número



Hoja de trabajo

Diseña tu estrategia

Líneas estratégicas	Problema	Indicador de Resultado	Línea Base	Programa	Causa
Más seguridad para todos	Alto número de muertes violentas	Tasa de homicidios por cada 1000 habitantes al año	10		Incremento de las riñas callejeras

Nivel 1	Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4		
Grandes apuestas / Líneas estratégicas	Objetivos	Indicador de Resultado	Meta Del indicador de resultado	PoR Programa Manual de Clasificación de la Inversión	Programa Plan	Código del programa	Estrategia	Indicador de producto	Unidad de medida

Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Alcalde o gobernado</p> 	<p>Fundamentar, revisar y garantizar la orientación hacia la generación de valor público en el Plan de Desarrollo.</p> <p>Incluir estrategias realizables y armonizadas con su programa de gobierno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es importante verificar que a cada indicador de resultado se asocien indicadores de producto que efectivamente contribuyan a alcanzarlos, a esto se denomina la lectura horizontal del plan de desarrollo. 2. La deliberación con las instancias de participación y los equipos técnicos, ayuda a construir y conservar la lógica de la cadena de valor, además permite visualizar diferentes alternativas de solución al mismo problema.
<p>El equipo de trabajo de construcción del plan</p> 	<p>Formular la parte estratégica del Plan de Desarrollo cumpliendo con cada uno de los pasos para la estructuración de esta.</p>	<p>Si bien los programas el plan de desarrollo no deben llevar el mismo nombre de los programas orientados a resultados, es importante que los programas que se diseñen para el plan de desarrollo guarden concordancia con los del Manual y se asocien a través del código.</p>

Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p data-bbox="109 330 476 357">Las instancias de participación</p> 	<p data-bbox="517 287 911 679">Teniendo en cuenta su experiencia en el acompañamiento realizado al gobierno anterior, aportar información clave sobre la gestión del gobierno saliente que permita el diseño de buenas prácticas, lecciones aprendidas, construir sobre lo construido.</p>	<p data-bbox="940 287 1377 599">Una debida gestión con las instancias de participación permite recopilar información de gran valor para la construcción del plan. Para ello, es necesario utilizar metodologías de trabajo que faciliten el cumplimiento de este objetivo.</p>

III. El Enfoque Orientado a Resultados



CAJA DE HERRAMIENTAS:

A continuación, las rutas de acceso de las herramientas e instrumentos dispuestos para apoyar la realización de este paso.

CAPACITACIÓN	OTROS INSUMOS
	
<p>Charlas sobre la inclusión del enfoque orientado a resultados en los Planes de Desarrollo Territoriales.</p>	<p>Kit de Planeación Territorial https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/</p> <p>Catálogo de productos disponible en ayudas de la MGA.</p> <p>Marcos de Desempeño de los PoR disponible en ayudas de la MGA.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx</p> <p>Plan de Ordenamiento Territorial de la Entidad</p> <p>Visiones Territoriales Acompañadas por DNP https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Paginas/planificacion-estrategica.aspx</p> <p>Informe de empalme del gobierno saliente y su Plan de Desarrollo.</p>

Preguntas clave

¿Qué debo saber?


Que el enfoque orientado a resultados tiene efectos en el componente de planeación y en el componente de presupuestación y la herramienta articuladora son los **Programas Orientados a Resultados PoR**.

Asimismo, en la primera parte de este documento, se presentan algunas experiencias que pueden ser tenidas en cuenta para el diseño de la estrategia de formulación del plan y con información de la norma ISO que estandariza y da parámetros para medir resultados de gobiernos locales a nivel mundial.

¿Por qué lo debo saber?

En primer lugar, porque los insumos para el diseño del Plan de Desarrollo, desde el diagnóstico hasta elaboración del PPI, se encuentran en los PoR, para la planeación se cuenta con el marco de desempeño y el catálogo de productos y para la presupuestación, con el Manual de Clasificación de la Inversión Pública. Y, en segundo lugar, porque es obligatorio uso el Banco Único de Proyectos de Inversión y éste se encuentra concebido y parametrizado desde la lógica de los PoR. De manera tal que, el uso y articulación de esta información desde la formulación del plan de desarrollo, facilita la formulación y seguimiento de los proyectos de inversión a través de los cuales ejecutará los recursos y buscará alcanzar las metas del plan.

Elaboración del Plan Plurianual de Inversiones PPI



El Plan Plurianual de Inversiones -PPI- se constituye en un instrumento fundamental para la operativización del enfoque a resultados de los Planes de Desarrollo Territoriales, pues permite armonizar la información del componente estratégico del plan con la información del componente de presupuestación.

En este capítulo, se presenta un modelo de estructura del PPI (anexo 1) con la información necesaria para que en la elaboración del Presupuesto Anual de la entidad territorial se cuente con todos los insumos necesarios para garantizar la alineación a nivel de programa entre el Plan de Desarrollo y el presupuesto.

Como componente del Plan de Inversiones, la elaboración del diagnóstico financiero culmina con la proyección de los recursos disponibles para la financiación del Plan de Desarrollo en su componente de inversión, información con la que se plasma en el PPI tal como lo define la Ley 152:

“ARTÍCULO 6º.-CONTENIDO DEL PLAN DE INVERSIONES. *El plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional incluirá principalmente: (...)*

C. Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general”

IV. Cómo incluir el enfoque en el PDT

En el PPI se deben identificar las fuentes de financiación programadas para cada vigencia fiscal (año desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre) de los 4 años del periodo de gobierno, para la financiación de los principales programas de inversión, es decir, de aquellos indicadores de resultado que han sido priorizados.

Para ello, es preciso contar con un estimativo del costo de cada unidad de bien o servicio a entregar, por eso, se hizo la identificación de indicadores de producto y su unidad de medida en el paso anterior.

Realizar este ejercicio le permitirá contar con otro instrumento de Planeación muy importante denominado, *Plan de Acción*, el cual contempla la programación en el cuatrienio de las metas de los indicadores de producto y de resultado. Este ejercicio se constituye en la base para materializar el siguiente paso para un plan de desarrollo orientado a resultados:

Invertir mejor

Justificar los recursos gastados y los beneficios que se esperan, con transparencia



Vamos al ejemplo



Indicador de producto	Meta Total	Unidad de medida	Costo unitario	PxQ
Programas y proyectos de educación pertinente articulados con el sector productivo	100	Número	\$1.000	\$100.000
Personas colocadas laboralmente	5.000	Número	\$150	\$750.000
Personas formadas en diferentes competencias	10.000	Número	\$40.000	\$400.000



Y posteriormente se distribuye y programa la meta año a año durante los cuatro años con su respectiva fuente de financiación, así:

Meta del indicador de producto	Fuentes y montos de financiación para cada una de las metas año a año					
	Propios	SGP	PGN	SGR	Privados	Cooperación
25	\$15.000	\$5.000		\$5.000		
1.000	\$75.000		\$75.000			
2.500					\$100.000	

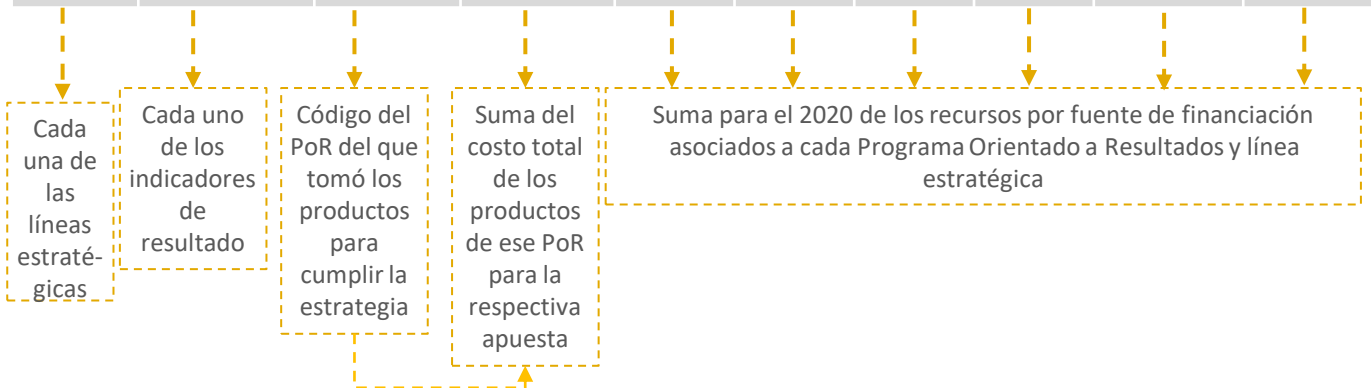


De acuerdo a la disponibilidad de recursos las metas se pueden programar en uno o más años y se podía programar en el último año de gobierno o antes.

IV. Cómo incluir el enfoque en el PDT




De esta forma, aunque el Plan de Acción se construye luego del Plan de Desarrollo, su alistamiento previo es un paso necesario para conocer las fuentes de financiación requeridas para el Plan. Una propuesta de formato de PPI es la siguiente, pero dado que cuenta con más información obtenida de los pasos anteriores, puede incorporar más niveles para el análisis.

Líneas estratégicas	Indicador de Resultado	Programa Orientado a Resultados	Costo Total	Fuentes de financiación para cada uno de los 4 años						
				Propios	SGP	PGN	SGR	Privados	Cooperación	
Mayores oportunidades	Tasa de empleo de la población joven	2202	\$1.115.000	\$75.000						






Este ejercicio se repite para los 4 años y debe ser consistente con los instrumentos de planeación presupuestal como el POAI y el Presupuesto Anual de la Entidad Territorial.




Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Alcalde o gobernado</p> 	<p>Teniendo en cuenta el presupuesto disponible para la inversión y su enfoque de desarrollo, prioriza indicadores y metas de tal manera que se ajusten a los techos disponibles para la inversión.</p>	<p>El Plan de Desarrollo Territorial hace parte de un macrosistema de planeación en el que confluyen los esfuerzos de los diferentes gobernantes para lograr los resultados de desarrollo del país definidos en los marcos de desempeño de los PoR, por lo que la planeación territorial debe estar totalmente articulada al enfoque de planeación que adoptó el país, este es, el enfoque Orientado a Resultados.</p>
<p>El equipo de trabajo de construcción del plan</p> 	<p>En esta etapa debe tener actualizados los costos unitarios de los indicadores priorizados y velar porque se haga una proyección realista de metas y costos.</p>	<p>Es muy importante que los equipos técnicos garanticen que lo que proyecta hacer el gobierno se enmarque en sus competencias legales y la capacidad técnica de la entidad territorial.</p>
<p>Secretaría de Planeación o quien haga sus veces.</p> 	<p>Lidera la elaboración del PPI garantizando que la visión de gobierno quede plasmada pese a las limitaciones financieras con las que se pueda encontrar, esto significa que debe asesorar en la debida priorización de metas.</p>	<p>El PPI deberá contener la programación para el cuatrienio de las metas anualizadas, así como las fuentes de financiación proyectadas para el cumplimiento de las mismas año a año.</p>

Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces.</p> 	<p>Lidera junto con la Secretaría de Planeación o quien haga sus veces la elaboración del PPI, garantizando en todo caso que el Plan de Desarrollo sea financiable.</p>	<p>El principal insumo es el diagnóstico financiero.</p>
<p>Consejo Territorial de Planeación.</p> 	<p>Lidera junto con la Secretaría de Planeación o quien haga sus veces la elaboración del PPI, garantizando en todo caso que el Plan de Desarrollo sea financiable.</p>	<p>El principal insumo es el diagnóstico financiero.</p>
<p>Concejos y Asambleas</p> 	<p>Estudiar, discutir y aprobar el Plan de Desarrollo tanto en su componente estratégico como en el financiero.</p> <p>Definir los procedimientos a través de los cuales el Plan Plurianual de Inversiones del Plan de Desarrollo será armonizado con el respectivo presupuesto, así como conocer y aprobar los ajustes que el gobernante realice.</p>	<p>En materia tributaria, pueden conceder exenciones o tratamiento preferencial en impuestos locales, conforme a las prioridades definidas en el Plan de Desarrollo.</p>

Actores y roles de este paso

Actor	Rol	A tener en cuenta
<p>Secretaría de Planeación o quien haga sus veces.</p> 	<p>Lidera la elaboración del PPI garantizando que la visión de gobierno quede plasmada pese a las limitaciones financieras con las que se pueda encontrar, esto significa que debe asesorar en la debida priorización de metas.</p>	<p>El PPI deberá contener la programación para el cuatrienio de las metas anualizadas, así como las fuentes de financiación proyectadas para el cumplimiento de las mismas año a año.</p>
<p>Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces.</p> 	<p>Lidera junto con la Secretaría de Planeación o quien haga sus veces la elaboración del PPI, garantizando en todo caso que el Plan de Desarrollo sea financiable.</p>	<p>El principal insumo es el diagnóstico financiero.</p>
<p>Consejo Territorial de Planeación.</p> 	<p>Analizar y discutir el proyecto del plan de desarrollo, y formular las recomendaciones que considere pertinentes de acuerdo con el artículo 342 de la Constitución Política de 1991</p>	<p>El Consejo Territorial de Planeación debe emitir un concepto sobre el proyecto del Plan de Desarrollo elaborado por la entidad territorial.</p>

III. El Enfoque Orientado a Resultados



CAJA DE HERRAMIENTAS:

A continuación, las rutas de acceso de las herramientas e instrumentos dispuestos para apoyar la realización de este paso.

OTROS INSUMOS



Instrumentos de planeación financiera.

Análisis de contratos de vigencias anteriores que ayuden a estimar el costo unitario de los bienes y servicios contratados.

KPT

Formato orientador de PPI anexo a la cartilla.

Preguntas clave

¿Qué debo saber?

Incluir en forma detallada en la elaboración del Plan Plurianual de Inversiones, las fuentes de financiación de las inversiones más importantes que se estiman realizar para el período de gobierno 2020-2023, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y los objetivos planteados en la definición estratégica del plan.

¿Qué logro con los pasos definidos para la elaboración del PPI?

Contar con la información agregada de los costos y fuentes de financiación de los programas del PDT; Elaborar el presupuesto plurianual orientado a resultados; Establecer una estructura uniforme que permita evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad del PDT, teniendo en cuenta los recursos que se tienen a disposición.

¿Qué no puedo dejar pasar por alto?

Que el PPI no puede exceder los techos definidos en el diagnóstico financiero, por lo tanto, el PPI debe ser consistente con el marco fiscal de mediano Plazo.

Que las prioridades definidas en la parte estratégica estén contenidas en el PPI lo que las hace realizables, si hay prioridades que no cuentan con recursos se debe ajustar o el PPI o la parte estratégica para garantizar total coherencia en la información.

Bibliografía

- Cejudo, G. (2007). *New Wine in Old Bottles: How New Democracies Deal with Inherited Bureaucratic Apparatuses. The Experiences of Mexico and Spain*. Ciudad de Mexico.
- Departamento Nacional de Planeación . (2009). *Sistema de Gestión por Resultados: la experiencia de Pasto, Medellín y Tocancipá en la implementación del Presupuesto por Resultados a nivel Municipal* . Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Decreto 1082 de 2015. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *KIT TERRITORIAL*. Obtenido de <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmKITerritorial/MenuKITPlaDes>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos*. Bogotá D.C.
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Cartilla orientadora para la puesta en marcha y gestión de los bancos de proyectos de inversión*. Bogotá D.C. .
- DNP. (2019). Concepto emitido al Honorable Senador Juan Luis Cordoba.
- DNP -DIFP. (Mayo de 2018). *Manual de clasificación de la inversión Pública* . Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Manual%20clasificaci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20V%205.0.pdf
- Gadsden, C. (2015). Encuentro sectorial de la administración. *Sistemas de gestión de la calidad en la administración pública*. México.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en America latina y el Caribe*. BID.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridg: Harvard University Press.
- Roberto García López, M. G. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo* . Banco Interamericano de Desarrollo.
- Roger Forbes Álvarez, M. S. (2015). *Guía para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en gobiernos locales*. México: CEGESTI - Gestión Municipal, No. 3, .
- Sergio Fajardo. (2004). *PLAN DE DESARROLLO DE MEDELLIN*.

Contacto

www.dnp.gov.co

Calle 26 # 13-19 Edificio Fonade – Código Postal 110311
Conmutador: (57+1) 381 5000 / Bogotá D.C. , Colombia
Fax server: (57+1) 381 5001 / 5016



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación